

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL EN LAS UNIDADES DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL DE ANDAHUAYLAS Y GRAU,  
REGIÓN APURÍMAC, PERÚ, 2016 al 2017.**

Tesis para optar el título profesional de licenciado en  
administración de empresas

**Presentado por:**

**MADELEYNE CHIRCCA HUACHUHUILLCA**

**Andahuaylas, Perú**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL EN LAS UNIDADES DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL DE ANDAHUAYLAS Y GRAU,  
REGIÓN APURÍMAC, PERÚ, 2016 al 2017.**

**MADELEYNE CHIRCCA HUACHUHULLCA**

**Asesor:**

**Dr. Felipe Rafael Valle Díaz**

**Andahuaylas, Perú**

**2018**



# Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de FCE-EPAE Auditorium de Sede académica Cayta,  
de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de  
San Jerónimo Andahuaylas, siendo las 11:00 horas del día Veintidos de  
Noviembre del año 2018, se reunieron el Mg. Doris Bustinza  
Saldívar y el Mg. Simón José Cama  
Flores y el CPC. Godofredo Eduardo Campos Peláez  
integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Estrategia  
para fortalecer el cambio organizacional en las Unida  
des de Gestión Educativa Local de Andahuaylas y  
Grau, Región Apurímac, Perú, 2016 - 2017  
cuyo autor es el Bachiller en Administración de Empresas  
Madeleyne Chireca Huachuwillca y su Asesor Dr. Felipe  
Rafael Valle Díaz, con el propósito de  
proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ:  
Aprobar por Unanimidad, al Bachiller en Administración de  
Empresas, Madeleyne Chireca Huachuwillca, obteniendo la siguiente  
calificación y mención:

| Nota en escala vigesimal |                | Mención      |
|--------------------------|----------------|--------------|
| Números                  | Letras         |              |
| <u>14</u>                | <u>Catorce</u> | <u>Bueno</u> |

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03)  
ejemplares.

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
Mg. Simón José Cama Flores  
DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
DPTO. ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Mg. Doris Bustinza Saldívar  
DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
CPC. Godofredo Eduardo Campos Peláez  
DOCENTE

## DEDICATORIA

A mi pequeño angelito que día a día está presente en mi corazón y mi mente, a mi bebe que desde el cielo me cuida y me da fortaleza para seguir adelante y estar firme en el logro de mis metas y objetivos.

A mi mamá Yolanda y mi papá florentino, por ser siempre unos padres luchadores, trabajadores y que, teniendo mil razones para renunciar, supieron sacar fuerzas para educar a sus hijos, a ellos por siempre inculcarme valores y por su apoyo constante en mi vida personal y en mi camino de formación profesional.

A mi pareja, Jean Marcos, por ser parte fundamental para que este trabajo de investigación se realice, a él por apoyarme desde un principio, por entenderme y motivarme a seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro creador, por brindarme salud, por guiar mi camino y darme fuerzas en momentos de debilidad.

A mi familia por su incondicional apoyo, quienes en todo momento estuvieron pendientes y preocupados, motivándome a culminar este trabajo de investigación.

A la Universidad Nacional José María Arguedas, donde me forme durante cinco años para ser un profesional competitivo, del mismo modo a los docentes que compartieron sus conocimientos y consejos durante el proceso de formación profesional.

A mi asesor, Dr. Felipe Rafael Valle, por su total disponibilidad y apoyo constante, por su preocupación para que este trabajo de investigación sea sobresaliente y bueno,

A los miembros del jurado: Mg. Econ. Doris Bustinza Saldívar, Mg. Lic. Simón José Cama Flores, y al CPC. Godofredo campos Peláez, quienes, con sus saberes, su experiencia, su paciencia, su motivación y contribuciones, resolvieron mis dudas y corrigieron mis fallas, y fueron parte fundamental para culminar la presente investigación.

## PRESENTACIÓN

### **Señores miembros del jurado:**

De conformidad y en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Tiene como propósito para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, presento ante ustedes la tesis titulada: Estrategia para fortalecer el cambio organizacional en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas Y Grau, Región Apurímac, Perú, 2016 Al 2017.

Este trabajo de investigación posee como objetivo principal describir una estrategia organizacional que fortalezca el cambio organizacional en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017. Se empleó la metodología y procedimientos que engloban el proceso de la investigación científica, los mismos que componen el conjunto ordenado de pasos y operaciones estratégicos para ejecutar el trabajo de investigación que se plantea.

En lo que se refiere al acopio de datos se empleó un cuestionario estructurado tipo Likert y está conformado por 35 ítems. Para el procesamiento de datos se ha utilizado el programa estadístico SPSS 24, por medio del cual se logró conocer los resultados de la investigación. De la misma manera los resultados obtenidos servirán como referencia para la ejecución de otros trabajos de investigación,

Los resultados de esta investigación, pretenden aportar en el conocimiento teórico científico de los interesados en su lectura y conocer si los servidores públicos de responden favorablemente o rechazan, los aspectos que inciden de manera positiva y negativa hacia el cambio organizacional, de acuerdo a estos resultados se propusieron estrategias que ayudaran a los directores, administradores y servidores públicos a manejar de manera adecuada un proceso de cambio organizacional.

Siendo así, se espera haber cumplido con el reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas y el reglamento para la elaboración y sustentación de tesis de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

## ÍNDICE GENERAL

|   | Pág. |
|---|------|
| DEDICATORIA .....                               | iv   |
| AGRADECIMIENTO .....                            | v    |
| PRESENTACIÓN .....                              | vi   |
| ÍNDICE GENERAL .....                            | vii  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                          | x    |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                          | xi   |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....                           | xii  |
| RESUMEN.....                                    | xii  |
| ABSTRACT .....                                  | xiv  |
| INTRODUCCIÓN.....                               | 15   |
| CAPÍTULO I.....                                 | 16   |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                 | 16   |
| 1.1.Planteamiento del problema .....            | 16   |
| 1.2.Formulación del problema.....               | 19   |
| 1.2.1.Problema general.....                     | 19   |
| 1.2.2.Problemas específicos .....               | 20   |
| 1.3.Delimitación de la investigación .....      | 20   |
| 1.3.1.Delimitación espacial .....               | 20   |
| 1.3.2.Delimitación temporal.....                | 20   |
| 1.3.3.Delimitación teórica.....                 | 20   |
| 1.4.Justificación .....                         | 21   |
| 1.4.1.Justificación teórica-científica.....     | 21   |
| 1.4.2.Justificación metodológica .....          | 21   |
| 1.4.3.Justificación socioeconómica .....        | 21   |
| 1.5.Objetivos.....                              | 22   |
| 1.5.1.Objetivo general.....                     | 22   |
| 1.5.2.Objetivos específicos .....               | 22   |
| CAPÍTULO II.....                                | 23   |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACION..... | 23   |
| 2.1.Antecedentes.....                           | 23   |
| 2.1.1.Antecedentes internacionales .....        | 23   |
| 2.1.2.Antecedentes nacionales .....             | 25   |
| 2.1.3.Antecedentes locales .....                | 27   |
| 2.2.Marco teórico .....                         | 27   |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.1.Cambio organizacional.....   | 27 |
| 2.2.1.1.Evolución y naturaleza del cambio organizacional .....   | 27 |
| 2.2.1.2.Concepto de cambio organizacional .....  | 28 |
| 2.2.1.3.Niveles de cambio organizacional .....   | 29 |
| 2.2.1.4.Tipología de Cambio Organizacional .....   | 29 |
| 2.2.1.5.Estrategias de cambio organizacional.....  | 31 |
| 2.2.1.6.Modelos de cambio organizacional. ....   | 31 |
| 2.2.1.7.Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional.....  | 33 |
| 2.2.2.Estrategias.....   | 38 |
| 2.2.2.1.Concepto de estrategia .....   | 38 |
| 2.2.2.2.Estrategias en el sector público .....   | 38 |
| 2.2.2.3.Niveles de estrategia.....   | 39 |
| 2.3.Marco conceptual.....  | 39 |
| CAPÍTULO III.....  | 41 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION .....  | 41 |
| 3.1.Hipótesis.....   | 41 |
| 3.2.Variables.....   | 41 |
| 3.3.Operacionalización de variables .....  | 41 |
| 3.4.Metodología .....  | 43 |
| 3.4.1.Enfoque .....  | 43 |
| 3.4.2.Tipo de investigacion .....  | 43 |
| 3.4.3.Diseño de investigación .....  | 43 |
| 3.5.Población y muestra de estudio .....   | 44 |
| 3.5.1.Población .....  | 44 |
| 3.5.2.Muestra.....   | 46 |
| 3.6.Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....  | 47 |
| 3.6.1.Técnicas de recolección de datos .....   | 47 |
| 3.6.2.Instrumentos de recolección de datos.....  | 47 |
| 3.7.Métodos de análisis de datos.....  | 48 |
| CAPITULO IV .....  | 49 |
| PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....  | 49 |
| 4.1.Resultados de la investigación.....  | 49 |
| 4.1.1.Fiabilidad del instrumento (alfa de cronbach) .....  | 49 |
| 4.1.2.Datos generales del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa<br>Local GRAU y ANDAHUAYLAS..... | 50 |
| 4.1.3.Distribución de frecuencia de la investigacion agrupada por indicadores .....                                  | 53 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.4.Distribución de frecuencia agrupada por cada dimensión .....                                      | 58 |
| 4.1.5.Distribución de frecuencia de la investigación agrupada de la variable cambio organizacional..... | 61 |
| 4.1.6.Tablas cruzadas de dimensiones y datos generales .....  | 63 |
| CAPITULO V .....  | 78 |
| DISCUSIÓN.....  | 78 |
| CONCLUSIONES .....  | 84 |
| RECOMENDACIONES.....  | 87 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 89 |
| ANEXOS.....   | 91 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1: Población de estudio.....  | 46   |
| Tabla 2: Rangos de fiabilidad según Kuder Richardson.....   | 49   |
| Tabla 3: Estadísticas de fiabilidad.....  | 49   |
| Tabla 4: Frecuencia del género de los servidores públicos encuestados de la UGEL GRAU Y ANDAHUAYLAS .....           | 50   |
| Tabla 5: Frecuencia de edad de los servidores públicos encuestados de la UGEL GRAU Y ANDAHUAYLAS .....              | 51   |
| Tabla 6: Frecuencia de tiempo de servicio de los servidores públicos encuestados de la UGEL Grau y Andahuaylas..... | 52   |
| Tabla 7: Frecuencia de los indicadores de la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional .....              | 53   |
| Tabla 8: Frecuencia de los indicadores de la dimensión resistencia al cambio organizacional .....                   | 56   |
| Tabla 9: Frecuencia de las dimensiones de la variable cambio organizacional .....                                   | 58   |
| Tabla 10: Frecuencia dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional.....                                       | 59   |
| Tabla 11 Frecuencia de la dimensión resistencia al cambio organizacional.....                                       | 60   |
| Tabla 12: Frecuencia de la variable cambio organizacional.....  | 61   |
| Tabla 13: Tabla cruzada género y dimensión fuerzas a favor del cambio.....  | 63   |
| Tabla 14: tabla cruzada genero y resistencia al cambio organizacional .....   | 65   |
| Tabla 15: tabla cruzada edad y fuerzas a favor del cambio organizacional.....                                       | 67   |
| Tabla 16: tabla cruzada edad y resistencia al cambio organizacional .....   | 70   |
| Tabla 17: tabla cruzada tiempo de servicio y fuerzas a favor del cambio organizacional...                           | 73   |
| Tabla 18: tabla cruzada tiempo de servicio y resistencia al cambio organizacional .....                             | 75   |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura 1: Teoría de Lewin del campo de fuerzas del cambio.....  | 32   |
| Figura 2: Proceso de cambio de tres pasos de Lewin .....  | 32   |
| Figura 3: Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional .....  | 33   |
| Figura 4: Diseño descriptivo comparativo .....  | 44   |
| Figura 5: Género de los servidores públicos en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas .....             | 50   |
| Figura 6: Edad de los servidores públicos en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas.....                | 51   |
| Figura 7: Tiempo de servicio de los servidores públicos en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas ..... | 52   |
| Figura 8: Puntaje de los indicadores de la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional.....                       | 54   |
| Figura 9: Puntaje de los indicadores de la dimensión resistencia al cambio organizacional.....                            | 56   |
| Figura 10: Puntaje de las dimensiones de la variable cambio organizacional .....  | 58   |
| Figura 11: Puntaje de las dimensiones de la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional.....                      | 59   |
| Figura 12: Puntaje de las dimensiones resistencia al cambio organizacional .....  | 60   |
| Figura 13: Frecuencia de la variable cambio organizacional.....   | 62   |
| Figura 14: Género y fuerzas a favor del cambio organizacional.....  | 63   |
| Figura 15: Género y resistencia al cambio organizacional.....   | 65   |
| Figura 16: Edad y fuerzas a favor del cambio organizacional.....  | 67   |
| Figura 17: Edad y resistencia al cambio organizacional.....   | 70   |
| Figura 18: Tiempo de servicio y fuerzas a favor del cambio organizacional .....   | 73   |
| Figura 19: Tiempo de servicio y resistencia al cambio organizacional .....  | 76   |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   | Pág. |
|---|------|
| Anexo 1: instrumento de recolección de datos.....   | 92   |
| Anexo 2: ficha de validación de expertos.....   | 95   |
| Anexo 3: Matriz de consistencia de la investigación .....   | 98   |
| Anexo 4: Matriz de operacionalización de variables.....   | 99   |
| Anexo 5: Matriz de instrumento de recojo de datos .....   | 100  |
| Anexo 6: fotografías de la investigación.....   | 104  |
| Anexo 7: documentos de aceptación para realizar la investigación en las unidades de gestión educativa local GRAU Y ANDAHUAYLAS..... | 106  |
| Anexo 8: Ficha de entrevista realizada a los trabajadores de la UGEL (GRAU Y ANDAHUAYLAS) para el diagnóstico. ....                 | 108  |
| Anexo 9: cuadro de asignación del personal de la UGEL GRAU Y ANDAHUAYLAS.....   | 116  |
| Anexo 10: base de datos del cuestionario aplicado en la UGEL GRAU, en el programa Excel 2016.....                                   | 120  |
| Anexo 11: base de datos del cuestionario aplicado en la UGEL ANDAHUAYLAS, en el programa Excel 2016.....                            | 122  |

## RESUMEN

La presente investigación titulada: Estrategia para fortalecer el cambio organizacional en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas Y Grau, Región Apurímac, Perú, 2016 Al 2017. El estudio de la variable, se ha realizado en relación a los hechos que corresponden a los años 2016 y 2017. La investigación posee un enfoque cuantitativo y es de tipo descriptivo comparativo, consta de diseño no experimental y a su vez de diseño ex post facto. Para este trabajo de investigación se utilizaron 2 muestras, la primera muestra está conformada por 32 servidores públicos de la UGEL Grau y la segunda muestra está conformada por 59 servidores públicos de la UGEL Andahuaylas, ambas muestras son del tipo no probabilístico intencional. Se usó como instrumento el cuestionario con una escala valorativa tipo Likert y consta de 35 ítems, con este instrumento se midió principalmente las fuerzas a favor del cambio y la resistencia al cambio. Se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.79 el cual se traduce a una excelente credibilidad, lo que demuestra que el instrumento es fiable y verídico. Los resultados de la información general acopiada de los servidores públicos encuestados en la UGEL Grau fueron que el 34% engloba al género femenino, mientras que el 66% representa al género masculino. Con respecto a la edad de los servidores públicos encuestados se obtuvieron resultados paralelos ya hay 10 servidores públicos de 26 a 35 años que representan un 31%, del mismo modo ocurre con 10 servidores públicos que tienen la edad de 36 a 45 años que también representan un 31%. En relación al tiempo de servicio el 47% de servidores públicos que tiene un tiempo de servicio menos de 5 años y estos son en mayor cantidad. Los resultados de los datos generales de los servidores públicos de la UGEL Andahuaylas son que el 61% simboliza al género femenino, en cambio el 39% refiere al género masculino. Con respecto a la edad la mayor cantidad de servidores públicos tienen de 46 a más años el cual representa un 39%. En relación al tiempo de servicio, el 42% representa a servidores públicos con un tiempo de servicio mayor a 6 años, siendo estos predominantes. Respecto al cambio organizacional en la UGEL Grau el 53.1% de servidores públicos están de acuerdo y en la UGEL Andahuaylas el 44.1% de servidores públicos que están en desacuerdo.

**Palabras claves:** Cambio organizacional, fuerzas a favor del cambio, resistencia al cambio organizacional.

## ABSTRACT

This research entitled: Strategy to strengthen organizational change in the local educational management units of Andahuaylas and Grau, Apurimac Region, Peru, 2016 to 2017. The study of the variable, has been made in relation to the facts that correspond to the 2016 and 2017. The research has a quantitative approach and a type of comparative work, consisting of a non-experimental design and in turn an ex post facto design. For this research work 2 samples were used, the first sample consists of 32 public servants of the UGEL Grau and the second sample is made up of 59 public servants of the UGEL Andahuaylas, the samples are of the intentional non-probabilistic type. The theme was used as an instrument with a Likert-type evaluation and consists of 35 articles. With this instrument the forces in favor of change and resistance to change are mainly used. A Cronbach's alpha of 0.79 was obtained, which translates into excellent credibility, which shows that the instrument is reliable and true. The results of the general information gathered from the public servants surveyed in the UGEL. Serious were that 34% includes the female gender, while 66% represents the male gender. Regarding the age of the public servants, parallel results were obtained, there are already 10 public servants from 26 to 35 years old that represent 31%, in the same way with 10 public servants who are aged 36 to 45 years who also represent a 31 %. In relation to service time, 47% of public services have a service time of less than 5 years and these are in greater quantity. The results of the general data of the public servants of the UGEL Andahuaylas are that 61% symbolizes the feminine gender, on the other hand 39% refers to the masculine gender. With regard to age, the largest number of public servants are more than 46 years older than 39%. In relation to the time of service, 42% represents the public service servers to 6 years, these being predominant. Respect for organizational change in the UGEL Graf 53.1% of public servants agree and in the UGEL Andahuaylas 44.1% of public servants who disagree.

**Keywords:** Organizational change, forces in favor of change, resistance to organizational change.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: Estrategia para fortalecer el cambio organizacional en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas Y Grau, Región Apurímac, Perú, 2016 Al 2017. la razón que impulso a desarrollar este trabajo de investigación se origina en base a varios fundamentos que se manifiestan específicamente en la formulación del problema. El presente informe final de tesis se encuentra compuesto por cinco capítulos definidos de la siguiente forma:

En el primer capítulo se desplegó el problema general y específico de la investigación, la delimitación temporal, espacial y teórica, la justificación teórica, metodológica y socioeconómica; de la misma manera abarca los objetivos generales y específicos de la investigación.

En el segundo capítulo, para proporcionarle mayor firmeza al presente trabajo de investigación, se detalló el fundamento teórico, como los antecedentes a nivel internacional, nacional y local, el marco teórico y conceptual.

En el tercer capítulo se ha establecido la metodología de la investigación, la hipótesis, la variable, la operacionalización de la variable, la metodología: el enfoque, el tipo de investigación, el diseño de investigación, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección y el método para analizar los resultados de la investigación.

En el cuarto capítulo se bosquejó los resultados de la investigación basándose en la información acopiada a través de un cuestionario y su posterior procesamiento en el programa estadístico SPSS V24, en el cual se obtuvo el Alfa de Cronbach, la distribución de frecuencia y para el diagrama de barras se usó el programa Excel.

En el capítulo se efectuó la discusión usando los resultados obtenidos, frente a las diferentes teorías que otros autores sostienen en sus libros, en tesis similares a la investigación u otro material teórico.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó una vez de procesar y analizar los resultados de la investigación, así mismo se finiquita con las referencias bibliográficas empleadas en la investigación y los anexos correspondientes que demuestran y consolidan la consistencia del trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En este mundo moderno tan cambiante y globalizado, las organizaciones a nivel mundial se enfrentan a grandes cambios como los avances tecnológicos, nuevas formas de gobernar, nuevas políticas y normas, procesos de reingeniería, cambios en el comportamiento de los recursos humanos, procesos y metamorfosis constantes en las deberes y responsabilidades de los trabajadores. El cambio organizacional es el método mediante el que las organizaciones se mueven de su etapa presente a un escenario deseado para acrecentar su capacidad (Jones, 2008). Es decir que la organización realiza un diagnóstico actual, a partir del cual identifica, ubica diferentes disfunciones organizacionales y con el fin de corregirlas plantea estrategias que permitirán iniciar el cambio, lo cual engloba un proceso de transformación mediante las etapas de descongelamiento, posteriormente la aplicación del cambio y anticiparse al recongelamiento, que vendría a ser un proceso cíclico en toda organización.

Muchas veces el inicio de un cambio presenta resistencias por parte de los propios actores o influencia de externos, que temen que el cambio organizacional derive en vulnerar hábitos, recompensas, costumbres que se encuentran enraizadas, las cuales no contribuyen por completo al desarrollo de la organización. Cualquier acción que inicie un cambio en la organización, presenta respuesta negativa o aversión a ese cambio planificado y programado. Ponemos como ejemplo un caso de estudio de investigación realizado por (Coria, Neme y Rivera, 2016) en una organización sin fines económicos denominada OIAC (organización de la sociedad civil) que se encuentra en la ciudad de México, caso en el cual se desarrolló el modelo de cambio de Kurt Lewin, en este caso el proyecto aplicado a la organización estaba orientada a los procesos, dado que su funcionamiento estaba determinado por aspectos como: la propiedad, poder, tamaño, antigüedad y estructura organizacional, entre otros.

En la etapa de descongelamiento, se identificaron las fuerzas que impulsan el cambio y la resistencia, ya que el modelo de Lewin es una manera de analizar y predecir, la forma en cómo van a reaccionar las personas ante un cambio. En esta etapa de descongelamiento es importante poner énfasis en la examinar la real

situación de una organización y también de sus determinantes para poder alcanzar un resultado favorable (p.56).

En la etapa de movimiento, tras las reuniones de concientización y los compromisos determinados, la actitud de los trabajadores tuvo variaciones notables. Se presentó por parte de los trabajadores una respuesta positiva que está a su vez permitió que la organización también cambie de manera positiva la dinámica de las operaciones, permitiendo que se realice un trabajo desde otra perspectiva que se caracterizó por una mayor autonomía y un mayor empoderamiento de los trabajadores, también se ha incrementado las decisiones tomadas con participación de la mayoría de los trabajadores (p.58).

En la etapa de recongelamiento se acepta que el cambio tuvo éxito, ya que los colaboradores se han comprometido con nuevas formas de trabajar, se acepta que la organización está preparada para la etapa de recongelamiento. Esto representa la autonomía que implica la descentralización en las decisiones y mayor responsabilidad, se ha integrado como un nuevo valor o norma dentro de la organización. Al respecto se identificó con entrevistas breves, una clara satisfacción de los colaboradores con el nuevo estado de la organización (p.59).

Para el objeto de estudio; los problemas en las Unidades de Gestión Educativa Local de Andahuaylas y Grau, de acuerdo al testimonio de entrevistas realizadas al jefe de personal de la UGEL Grau, Prof. Erwin Juárez Soel y al jefe de personal UGEL Andahuaylas, Lic. Jorge Lizarme Fernández. Así como también de entrevistas realizadas al administrador de la UGEL Grau, Lic. Edison Vega Otazu y Entrevista al administrador UGEL Andahuaylas, Lic. John García Cuéllar, y personal de ambas unidades de gestión educativa local. Se manifiestan que: existe una conformidad fuerte respecto a los procesos rutinarios en ambas, es decir los hábitos, los servidores públicos no están dispuestos a dar algo más por las actividades institucionales. Para el caso de la UGEL Grau, Existe una mayor predisposición por parte del administrador y jefe del personal, para las acciones extraordinarias como gestiones para ciertos proyectos de investigación o implementación de los proyectos, sin embargo, no se cuenta con la predisposición por parte de los subordinados, debido a que estos se muestran reacios y rechazan prepotentemente cualquier acción que no tenga que ver con el cumplimiento de sus funciones. Para la UGEL Andahuaylas es efímera la predisposición, en este caso los directivos y los subordinados responden

evasivamente a cualquier trabajo extraordinario, fuera de las funciones que realizan. Siempre existe un límite o barrera para poder proponer, superponer funciones no específicas, novedosas, que contribuirían a mejorar procesos, es el caso para la UGEL Andahuaylas, lo contrario y más favorable es la UGEL Grau. Existen pocas iniciativas para expandir criterios de mejora respecto a realizar pilotos de intervención, caso de programas educativos hacia la sociedad, lo cual es muy difícil de realizar en la UGEL Andahuaylas, es lo contrario en la UGEL Grau.

Otro problema o contradicción, es que existe un clima laboral no muy favorable, que está ligado a una debilidad en lo moral de cada trabajador y que en varios casos está ceñido a su conducta ética, para la UGEL Andahuaylas es más notorio este tipo de conducta, lo contrario es en la UGEL Grau. Un caso notorio es que tratan en forma permanente de acreditar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por el ministerio de educación peruano, pero que en muchas ocasiones presentan algo de resistencia a estas disposiciones, generando diferencias producto de la no apropiación por el trabajador de estas disposiciones, que ocasionan enfrentamientos o entredichos entre los trabajadores, ello es fuerte en ambas unidades de gestión educativa local, sobre todo se profundiza la conflictividad entre profesores y directores de instituciones educativas. En la UGEL Grau, se tiene establecido una política de apoyo al personal, en la UGEL Andahuaylas, no cuentan con políticas de apoyo al personal, solo en algunos casos se hacen aportes económicos a partir de la buena voluntad de los trabajadores.

Otro problema en la UGEL Grau es que está conformada es su mayoría por personal con carreras que nada tienen que ver con la gestión pública, sin embargo, eso no es lo que se cuestiona, lo cuestionable es que, estos trabajadores no tienen una especialización en gestión pública y capacitación en temas de manejo administrativo y sistemas administrativos que son una herramienta importante que permite trabajar en base a una gestión por resultados. Además de esto muchos de los servidores públicos no se sienten conformes con las funciones que realizan, en consecuencia, de que el puesto laboral en el que ahora se desempeñan fue la única opción que se les presento. En el caso de la UGEL andahuaylas, la mayor parte de los subordinados está conformado por personal que tiene carreras a fines de la gestión pública, se capacitan y especializan constantemente, sin embargo, existen barreras (falta de tiempo y sustento economico) que les impiden seguir con su desarrollo y capacitación profesional. El que en una institución exista profesionales con

experiencia, capacitación y especialización en temas administrativos y gestión pública es fuente de ventaja competitiva, ya que se realizan mejor las funciones y también esto permite que los procesos de cambio se desarrollen con éxito, cuando ocurre lo contrario como es el caso de la UGEL Grau, esto se convierte en una fuente de resistencia o rechazo hacia acciones que se puedan desempeñar con el propósito de efectuar un proceso de cambio, por desconocimiento de los subordinados.

Otro problema que se pudo identificar en ambas instituciones es que los trabajadores según su criterio viendo y analizando la situación actual de ambas instituciones, consideran que es necesario realizar cambios en aspectos como: formas de realizar las tareas o funciones, cambios en la conducta del personal dentro de la institución, cambios en la estructura organizacional y en la cultura organizacional.

Otro problema que se identificó en ambas unidades de gestión educativa local es que existen diferentes actividades y/o comportamientos en el personal que dificultan la coordinación de las actividades que los directivos consideran que es necesario que deben realizarse.

Todo lo expuesto significa que existen fuerzas de rechazo o contrarias hacia un cambio y fuerzas positivas hacia el cambio; lo cual según Kurt Lewin es comprensible ante el contexto en que se encuentran.

Por ello, la pregunta general de la investigación tiene como finalidad de describir una estrategia que permita iniciar un proceso de cambio gradual, no impulsivo, no coaccionado; por el contrario, apropiado y participativo, de tal forma que se empodere a los trabajadores y mejore el desempeño e imagen institucional.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera una estrategia organizacional fortalecerá el cambio organizacional en las Unidades de Gestión Educativa Local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera una estrategia organizacional de nivel funcional fortalecerá las fuerzas a favor del cambio en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017?
  
- b. ¿De qué manera una estrategia organizacional de nivel funcional reducirá la resistencia al cambio en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017?

### **1.3. Delimitación de la investigación**

#### **1.3.1. Delimitación espacial**

Institución: Unidad de Gestión Educativa Local – UGEL

Ubicación: provincia Andahuaylas y Grau.

#### **1.3.2. Delimitación temporal**

Este plan de estudio se desarrollará en relación a los hechos de los años 2016 al 2017, ocurridos en las unidades de gestión educativa local Andahuaylas y Grau. La ejecución del plan de investigación será en el año 2018.

#### **1.3.3. Delimitación teórica**

El estudio planteado considera como tema cambio organizacional; dentro del cuales se desarrollará:

##### **Cambio organizacional**

- Fuerzas a favor cambio organizacional
- Resistencia al cambio organizacional

## **1.4. Justificación**

Al respecto Bernal (2010) sostiene que todas las investigaciones se desarrollan con el fin de dar soluciones a algún problema existente, por eso, es relevante justificar o exponer las razones de la investigación, así mismo debe determinarse su viabilidad.

### **1.4.1. Justificación teórica-científica**

Este trabajo de investigación servirá como referente a nuevos proyectos de investigación que contengan temas similares, la que permitirá profundizar nuevos conocimientos contribuyendo así a enriquecer las teorías de cambio organizacional y las estrategias que ayudan a fortalecer al mismo. Por ello, es realizable; por esa razón, los resultados se analizarán detalle por detalle y con la fiabilidad correspondiente.

### **1.4.2. Justificación metodológica**

Los métodos, procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos diseñados y empleados en el desarrollo del presente trabajo de investigación, tienen validez y confiabilidad, porque se sustentan en instrumento validado, el cual es adaptado hacia el contexto de la investigación. En consecuencia, pueden ser utilizados en posteriores trabajos de investigación, puesto que está efectuado bajo elementos teóricos habiendo sido analizados por profesionales especializados en investigación.

### **1.4.3. Justificación socioeconómica**

En lo que refiere a utilidades este trabajo de investigación no genera aporte económico para la sociedad. Este trabajo de investigación ofrece beneficios significativos en la gestión de las instituciones públicas permitiendo que una institución cuente con las herramientas necesarias para responder satisfactoriamente cuando se trata de enfrentar a un cambio organizacional. Del mismo modo coopera con otras instituciones del sector público brindando estrategias de cambio organizacional para reducir los indicadores con mayor índice de influencia hacia la resistencia y para fortalecer los indicadores más fuertes que apoyan al cambio, haciendo que el proceso de cambio que afrontan las instituciones públicas sea exitoso.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Describir una estrategia organizacional que fortalezca el cambio organizacional en las unidades de gestión educativa local de andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a. Describir una estrategia organizacional de nivel funcional que fortalezca las fuerzas a favor del cambio en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017.
  
- b. Describir una estrategia organizacional de nivel funcional que reduzca la resistencia al cambio en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACION

#### 2.1. Antecedentes

Carrasco (2005) alega que el antecedente es el conjunto de las conclusiones obtenidas por otros investigadores en trabajos anteriores en relación al problema que se indaga, o en trabajos de investigación semejantes y/o que se encuentren referidos con el tema a investigar.

De acuerdo a este autor se realiza los siguientes antecedentes.

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Méndez (2015). *Resistencia al cambio organizacional: el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia* (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá D.C., Bogotá, Colombia.

La investigación llevo a las siguientes conclusiones:

- En este mundo actual las organizaciones privadas y públicas enfocan sus esfuerzos a prestar mejores servicios, para ello deben estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico y las políticas de gobierno, el principal reto de los líderes públicos tiene basarse en la ejecución de una gestión de cambio en todas las organizaciones del sector público, enfrentando los desafíos que trae consigo, entre ellas la más importante es la resistencia que manifiestan los integrantes de una organización y de estos depende el logro o descalabro de un proceso de cambio, es importante tener en cuenta que al momento de generar un cambio el elemento más relevante e influyente es el talento humano, sus estímulos, temores y sus posibilidades tienen que ser escuchadas. También es importante tener cuidado al implementar el cambio en una organización pública, ya que esto involucra cuestiones políticas, administrativas y normativas, tanto para el personal como para el usuario (p.18)

Silvia (2016). *La teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional de centros de elaboración de fórmulas lácteas de los servicios de nutrición de hospitales públicos de alta complejidad* (Tesis de maestría). Universidad nacional de la Plata, Argentina.

La investigación llevo a las siguientes conclusiones:

- Cuando se realiza un proceso de cambio no es relevante que el cambio se desarrolle sin dificultades y que los indicadores que tenga una institución sean positivos, por que las cosas no se darán de buena manera si las personas no la perciben de esa manera, el principal factor que produce resistencia al cambio organizacional es la manera en cómo las personas perciben el cambio organizacional, teniendo en cuenta como este les afecta personal y profesionalmente. (p.18)
- Es relevante diferenciar entre las conductas y actitudes del personal, ya que un individuo puede tener actitud de resistencia o puede ser flexible antes los cambios, pero ello no quiere decir que su conducta sea de resistencia o de apoyo a la iniciativa de cambio. Por eso es mejor trabajar en cuanto a las actitudes, ya que las conductas tienen consecuencias que no pueden ser modificadas. (p.18)
- Lo más conveniente ante un proceso de cambio es fortalecer la actitud del personal que permita realzar las fuerzas impulsoras que coadyuven con la transformación al escenario que se desea. De la misma forma se debe reducir y tener control sobre las actitudes que son negativas y evasivas hacia la iniciativa de cambio organizacional. (p.18)
- El cambio organizacional es un tema sumamente importante en el contexto de la administración pública, done se plantean un sin número de reformas habidas y por haber, en consecuencia, del nuevo modelo de la política de renovación de la gestión pública, que se basa más en la toma de decisiones estratégicas y el trabajo en base a resultados. (p.19)

Araya y Rojas (2005). *Analisis del cambio organizacional en la contraloría municipal de Maturín Edo. Monagas año 2004 -2005* (Tesis de maestría). Universidad de oriente, Venezuela.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- En la institución, constantemente ocurren cambios y de todos ellos, predominan los desarrollados en la estructura física y la reforma y/o reestructuración de puestos de trabajo, asimismo las fuerzas internas que inciden en las transformaciones son las necesidades de instalaciones apropiadas, lo cual inicio el cambio físico en dicha institución y la fuerza externa que más incide es la política gubernamental que impulsa la sustitución administrativa de la entidad pública.
- En esta investigación se pudieron identificar factores que, como consecuencia, provocaron resistencia durante el proceso de cambio ocurrido en la contraloría municipal de Maturín, se identificaron principalmente el lugar de la institución, la reformas en las funciones y/o tareas, y la amenaza en el bienestar laboral, ya sea directa o indirecta, estas afectan a que el personal se adapte a los nuevos procesos.
- Se presencio resistencia por parte del personal, debido a que la mayoría fue indiferente con el cambio, aun cuando manifestaron estar de acuerdo con el cambio y en contra de la resistencia; manifestaron la escasez de comunicación, la vivencia entre las personas y el desarrollo gerencial y humano para conseguir un medio de trabajo armonioso. Además de ello, la mayor parte de los sujetos que trabajan en la institución, tienen más de diez años de servicio, lo que significa, que en la entidad existe estabilidad laboral y del mismo modo más la mayoría de los sujetos que laboran tienen un grado de instrucción profesional, lo cual facilita confrontar y estar al corriente del manejo de los retos que ocurren en la institución.
- Se encuentra una gran predisposición por parte de los trabajadores para realizar aportes con la pretensión de optimizar el proceso de cambio, así como sus criterios, cualidades y habilidades al efectuar funciones encargadas.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Ortega y Solano (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: Una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Los distintos estudios, así como autores referentes al cambio organizacional, mencionan en sus diferentes teorías elementos con características similares, los cuales permiten que se analice el fenómeno de cambio y de la misma forma también permite hacer hincapié en su gestión, estos elementos coincidentes son: imposiciones existentes de cambio en un contexto general, ambientes de cambio, perspectiva del proceso de cambio, análisis de fuerzas del cambio, gestor del cambio, fases de la gestión del cambio, resistencias y estrategias para superarlas, y puntos críticos para la gestión del cambio.
- Cuando hablamos de las imposiciones existentes de cambio en la gestión pública, nos referimos al ámbito de la fuerza laboral y las dificultades económicas. La fuerza laboral se refiere principalmente a los cambios realizados en la gestión o manejo del talento humano, cuando las personas no cuentan con condiciones laborales adecuadas, esta también genera resistencia al cambio organizacional. El ambiente de cambio que es repetitivo en el poder ejecutivo es la estructura organizacional, debido a que cada administración quiere hacer las cosas a su manera. Los menos repetitivos de son la cultura y el comportamiento de las personas. El enfoque de cambio que más predomina en esta institución se da de procesos a personas, ya que no se toma en cuenta las opiniones de ellos y solo se impone el cambio. En el tema de las fuerzas individuales que generan resistencia al cambio, la más difícil de identificar es el factor psicológico que a su vez son las más difíciles de superar, ya que en esta institución no se le presta la debida atención a este tema. Por último, la gestión del cambio en el sector público es necesario que cuente con ciertos parámetros para que tenga un funcionamiento eficaz, estos parámetros pueden ser apoyo político que apoye el cambio en un primer momento, al momento de tomar la decisión y para defender el proceso, por otra parte, es relevante tener un claro y preciso conocimiento acerca de la parte interna de una institución antes de generar un cambio (123-126).

Valverde (2007). *Estrategias de cambio organizacional para la formación de organizaciones inteligentes en instituciones educativas públicas de la ciudad de Trujillo* (Tesis doctoral). Universidad nacional de Trujillo, Perú.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- En este mundo tan cambiante y globalizado el cambio organizacional es una de las actividades más seguidas, que se realiza en diferentes episodios; tiene una fase de comienzo, pasa por una secuencia de pasos, para finalmente culminar en un resultado que puede significar la mejora de ese punto de partida. (p. 185)

### **2.1.3. Antecedentes locales**

El presente trabajo de investigación no cuenta con antecedentes locales

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Cambio organizacional**

#### **2.2.1.1. Evolución y naturaleza del cambio organizacional**

Rivera (2013) sostiene que la perspectiva del cambio organizacional ha ido sufriendo transformaciones con el paso del tiempo.

En la década de los 70 en el siglo XX, se le daba más importancia a crear organizaciones solamente como unidades de negocio que generen utilidades, poniendo énfasis en la administración sistemática y poco flexible. En esta época de paradigmas rígidos, que se enfocaba en el análisis interno, el cambio organizacional era un aspecto poco tomado en cuenta.

En la década de 1980, el uso de las técnicas estadísticas que hacían énfasis en controlar los productos y procesos, ya no era una fuente de ventaja competitiva frente a sus adversarios, en esta época tomó mayor importancia la atención a los clientes y las proyecciones sociales que las organizaciones podían realizar con el fin de beneficiar a la sociedad. Ya en este ambiente de transformaciones el cambio era tomado como un aspecto relevante, ya que este

debía de ser analizado cuidadosamente para impedir o provocar diferentes consecuencias.

En la década de 1990, en esta época se desarrolla la percepción del cambio organizacional como un proceso, en este caso el cambio organizacional pasa de ser un elemento a ser un proceso que implica la interrelación de diferentes elementos, así como la evaluación de los mismos y el ambiente interior y exterior. Estos elementos que son aspectos de análisis mediante el cambio organizacional, son los siguientes: primero se encuentran los contenidos conceptuales que son la cultura y la estructura y por otro lado se encuentran los contenidos más concretos que son las personas y los sistemas.

En esta misma época de los 90, surgieron grandes transformaciones en el entorno externo de las organizaciones, que como consecuencia cambiaron la manera común de la toma de decisiones.

el enfoque y la concepción del cambio organizacional ha ido cambiando constantemente con el paso del tiempo como consecuencia de la evolución de las organizaciones, las personas y del entorno.

La concepción del cambio como un proceso constante significa que las organizaciones se enfrentan a él, y la tarea de las mismas es entender la naturaleza del cambio para poder enfrentarlo.

#### **2.2.1.2. Concepto de cambio organizacional**

Jones (2008) define al cambio organizacional como el proceso mediante el que las organizaciones pasan de un estado actual hacia un estado futuro con el fin de incrementar su eficacia.

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) definen al cambio organizacional como la destreza que tienen las organizaciones para adaptarse a las reformas que perturban el ambiente interior y exterior.

Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta (2012) afirman que el cambio organizacional es una situación donde se deja una estructura,

procedimientos, entre otros, para pasar a adquirir otros nuevos sistemas o formas de trabajo que permitan que la organización se adapte al contexto en el cual se encuentra y así lograr un punto de equilibrio que mejore la eficacia y efectividad en el cumplimiento de las actividades

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) consideran que el cambio organizacional se refiere a todas las alteraciones que experimentan el diseño o la manera en cómo funciona una institución.

### 2.2.1.3. Niveles de cambio organizacional

Anonimo (2018) considera que cuando se observa o analiza una organización como un equipo, se puede ver que esta se divide en cuatro niveles a la hora de implantar un cambio, las cuales son: **Nivel estratégico:** cuando se implementa un cambio de este nivel se basa principalmente en los objetivos generales, tanto es su visión u orientación, como en su razón de ser que viene a ser la misión.

**Nivel estructural:** implantar un cambio de este nivel significa modificar la estructura organizacional, es decir se modifican la cadena de mando, las formas de coordinación, el rediseño de puestos.

**Nivel técnico:** este nivel de cambio principalmente se refiere a las modificaciones en los procesos, técnicas y equipos utilizados.

**Nivel humano:** el cambio en los individuos hace referencia a variaciones en las cualidades, destrezas, posibilidades, discernimientos y/o conducta de los mismos; englobando al mismo tiempo, cuatro grandiosos tipos de cambios: en los papeles y patrones de interacción; en las habilidades técnicas; en las habilidades de relaciones humanas; y en las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos. En tal grado que el cambio de la conducta de las personas y grupos requiere la innovación de uno o varios de los niveles mencionados.

### 2.2.1.4. Tipología de Cambio Organizacional

Jones (2008) los tipos de cambio incluyen dos extensas clases: **El cambio evolutivo**, es paulatino, ya que no implica una alteración tajante en la naturaleza estructural de una organización, ya que solo es

una prueba constante que consiste de corregir y acomodar las estrategias y la estructura a un modelo ascendente. **El cambio revolucionario** es drástico y se da en todos los niveles, se refiere a una manera rápida y apresurada de buscar maneras de ser más eficaz, este tipo de cambio genera nuevas formas de hacer las cosas, nuevas metas e implica una nueva estructura.

Hernández et al. (2011) sostiene que los cambios se pueden plasmar de muchas maneras, con base en diversas circunstancias.

**Cambios de acuerdo con su magnitud**, este tipo de cambio se refiere a la cantidad de áreas que sufrirán alteraciones. Para ello es importante que los líderes escojan que este tipo de cambio se puede tratar de dos modos: primero de un modo gradual y lineal, son transformaciones que se basan en un orden concreto. Segundo de modo fundamental y diagnóstica, se refiere a las modificaciones que se aplican de manera paralela. En estos dos tipos de cambio primero se hace un diagnóstico tanto interno como externo, para precisar con exactitud cuál es la realidad que existe y de esa manera establecer a lo que se quiere llegar.

Robbins como se citó en (Hernández et al., 2011) identifica tres tipos de cambio: En los **Cambios de primer nivel** en este tipo de cambio las personas no tienen conciencia de los logros que con su participación pudieran lograr obtener. En el **multinivel**, los empleados están sabiendo lo que la organización simboliza para ellos, se replantea el ser y debe ser y se establece los cambios de manera ordenada, si se opta por una estrategia, los efectos no solo son para la organización si no también para todas las partes que lo conforman, incluyendo las personas. **Cambios de acuerdo con el tiempo requerido**. Se refiere al tiempo que se toma para implementar un cambio en una organización, este tiempo depende de diferentes factores, ya que hay cambios que se pueden dar de manera rápida, por la disposición y compromiso de las partes involucradas, pero también hay cambios que pueden tardar debido a la resistencia que puede causar su implementación.

Hellriegel et al. (2009) formulan cuatro tipos de cambio organizacional: **Cambio radical**, ocurre cuando las organizaciones hacen grandes cambios en su manera de realizar sus actividades cotidianas, es decir realizar un gran cambio, que modifique a la organización en otra nueva. **Cambio creciente**, es proceso constante de evolución y se da a largo plazo en que van ocurriendo pequeñas modificaciones diariamente. **Cambio reactivo**: esto ocurre principalmente cuando se suscita un hecho en el ambiente interno o externo que esta obliga a la organización a adaptarse a innovar. **Cambio anticipado**: ocurre cuando los gerentes realizan cambios basándose en las circunstancias ocurridas al inicio de un ciclo.

#### **2.2.1.5. Estrategias de cambio organizacional.**

Hernández et al. (2011) Las estrategias de cambio son pautas hacia el éxito. De esta manera toda institución que ansíe formular un método de gestión con el fin de cambiar, hay mayor probabilidad de conseguir éxito si las estrategias son adecuadas y si estas incluyen las necesidades y la participación de los empleados, tambien debe tomarse en cuenta que se presentan muchas causas que consiguen obstaculizar el logro de metas y objetivos formulados en el cambio.

#### **2.2.1.6. Modelos de cambio organizacional.**

##### **Modelo de cambio de kurt Lewin**

Jones (2008) fundamenta que existen diversas fuerzas que generan que una organización se resista a un cambio y otras que lo favorecen. Haciendo énfasis en la teoría desarrollada por el investigador Kurt Lewin se especifica que estas fuerzas normalmente se encuentran opuestas, en caso de que estas fuerzas se encuentren equilibradas, las organizaciones entran en un estado de inercia, es decir, se alcanza un equilibrio cuasi estacionario, lo que significa que éstas no cambian, para romper esta inercia existente y para alterar esa condición “cuasi estacionaria” es conveniente acrecentar las fuerzas a favor del cambio o reducir la resistencia al mismo, o se puede combinar ambas fuerzas.

En la figura 2, se puede apreciar la teoría de Lewin. Una organización P1 está en equilibrio: las fuerzas a favor del cambio y la resistencia a él son iguales. Se decide que hay que alcanzar el nivel de desempeño P2. Para que esto suceda, se debe incrementar las fuerzas que favorecen el cambio y reducir la resistencia, o también se pueden hacer ambas cosas.

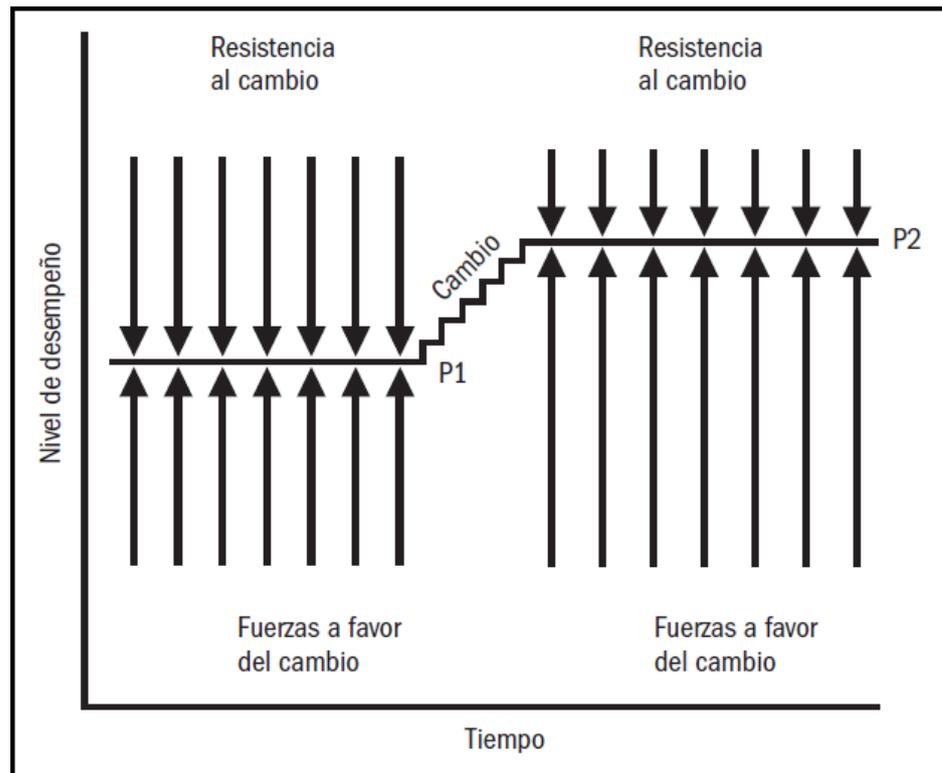


Figura 1. Teoría de Lewin del campo de fuerza del cambio  
Fuente. (Jones, 2008, p.276)

Lewin propone tres fases para llevar a cabo un proceso de cambio:

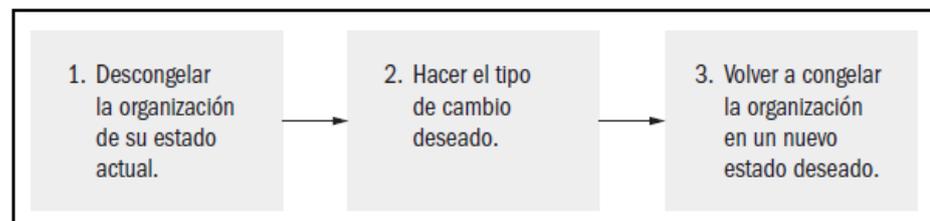


Figura 2. Proceso de cambio de tres pasos de Lewin  
Fuente. (Jones, 2008, p.288)

- a. Descongelamiento: esta etapa involucra aminorar las fuerzas que conservan a la organización en su nivel real de comportamiento.

- b. Cambio o movimiento: esta fase radica en pasar a un estado distinto tomando en cuenta patrones de comportamiento y los hábitos, lo cual se desencadena en crear nuevos valores, conductas, normas y cualidades.
- c. Recongelamiento: en esta fase la organización se consolida en un nuevo estado de equilibrio, en el cual es necesario apoyarse en factores culturales, normativas, políticos y la estructura organizacional.

### 2.2.1.7. Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional

Jones (2008) afirma que el ambiente interno y externo en el que interactúa una organización está en cambio constante por ello, una organización debe estar preparada para adaptarse y sobrevivir a las transformaciones de su entorno. En la figura 1, se aprecia las principales fuerzas que actúan a favor del cambio y del mismo modo aquellas fuerzas a las que las organizaciones y los gerentes se enfrentan cuando se requiere implementar un cambio.

| Fuerzas a favor del cambio | Resistencia al cambio   |
|----------------------------|---|
| Fuerzas competitivas       | Nivel organizacional  |
| Fuerzas económicas         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Cultura</li> <li>• Estrategia</li> </ul>   |
| Fuerzas políticas          | Nivel funcional   |
| Fuerzas globales           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia en la orientación de las subunidades</li> <li>• Poder y conflicto</li> </ul>  |
| Fuerzas demográficas       | Nivel grupal  |
| Fuerzas sociales           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas</li> <li>• cohesión grupal</li> <li>• razonamiento cognitivo</li> </ul>   |
| Fuerzas éticas             | Nivel individual  |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• tendencias cognitivas</li> <li>• incertidumbre e inseguridad</li> <li>• percepción y retención selectivas</li> <li>• habito</li> </ul> |

Figura 3. Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional  
Fuente. (Jones, 2008, p.271)

## **Fuerzas a favor del cambio**

Jones (2008) hay muchas fuerzas ya sean internas o externas que generan un impacto en la organización y una de las tareas más importantes es poder reconocer estas fuerzas, ya que de esto depende que una organización pierda ventaja competitiva frente a sus trabajadores y a su vez su eficacia se verá afectada. Estas fuerzas a favor del cambio son:

### **a) Fuerzas competitivas**

Tener una ventaja competitiva es un motivo para generar un cambio, ya que una organización siempre quiere igual o ser mejor frente a la competencia, ya sea en productos, servicios, eficacia, calidad o en la innovación. Para ser líder en innovación, una organización debe mantenerse actualizado en cuanto a la tecnología más reciente, la adopción de nuevas tecnologías mejora la realización de labores, al mismo tiempo los trabajadores aprender nuevas formas de manejo de las nuevas tecnologías.

### **b) Fuerzas económicas, políticas y globales**

Las fuerzas económicas, políticas y globales afectan perenemente a la organización y la obligan a cambiar como y donde producir bienes y servicios. Otros desafíos globales que enfrentan las organizaciones incluyen la necesidad de cambiar su estructura para permitir la expansión a mercados extranjeros y la necesidad de apartarse a una diversidad de culturas nacionales así como de ayudar a los gerentes migrantes a adaptarse a los valores económicos, políticos y culturales de los países a los que van destinados.

### **c) Fuerzas demográficas y sociales**

Conducir una fuerza de trabajo es un desafío constante para los gerentes, las modificaciones en las cualidades demográficas de la fuerza de trabajo se desencadenan en que los administradores adopten nuevas formas de su estilo de

administrar y aprenden como comprender, supervisar, dirigir y motivar a sus trabajadores.

#### **d) Fuerzas éticas**

Sin duda es sumamente valioso que las organizaciones adopten medidas en el aspecto ético, sin embargo, muchas empresas dejan de lado y obvian el comportamiento ético tanto de los trabajadores como de los altos mandos. Se tiene la costumbre de realizar cambios solo que los trabajadores y gerentes informen acerca de comportamientos pocos éticos de los que han sido testigos y que recién de esta manera puedan eliminarlos para resguardar la seguridad del personal y los empleados.

### **Resistencia al cambio**

Jones (2008) manifiesta que en la última década muchas de las más reconocidas empresas estadounidenses han visto sus fortunas deteriorarse. Algunas se han ido a la bancarrota; otras aún están en problemas; y algunas de ellas han logrado superarse y adaptarse. La principal razón del deterioro es la incapacidad de no saber responder a las modificaciones que se presentan en su ambiente. Una de las principales razones es resistirse a cambiar su inercia. La resistencia al cambio organizacional se manifiesta en los niveles organizacional, grupal e individual.

#### **a) Resistencia al cambio a nivel organizacional**

Al interior de una organización podemos encontrar un sin número de fuerzas que dificulten que se modifique en refutación a las circunstancias tan inconstantes de su entorno. En un nivel organizacional los aspectos más poderosos e influyentes que generan impedimentos de cambio son el poder y el conflicto, las disconformidades en la orientación de funciones y la cultura organizacional.

- **Poder y conflicto**

Muchas veces el cambio únicamente ampara a un número reducido individuos, áreas o niveles a costa de otros, esto trae como consecuencia peleas por el poder y genera un conflicto en la organización, y esto es uno de los impedimentos más fuertes para que una organización se resista al cambio, solo por el hecho de no generar un mal ambiente laboral.

- **Diferencias en la orientación funcional**

Otro de los impedimentos o razones de resistencia al cambio es las diferencias existentes en la orientación funcional, la misma que genera incapacidad a la organización de salir de su zona de confort. Las diferentes funciones y divisiones en gran medida son una fuente de problema, ya que la organización tiene que dirigir tiempo y esfuerzo debido a que cada área funcional realiza diferentes actividades, por lo tanto, antes de generar un cambio se deben plantear soluciones a los problemas de cada área que conforma una organización.

- **Estructura mecanicista**

Cuando una organización cuenta con una estructura mecanicista, esta presenta mayor resistencia al cambio. En este tipo de estructura existen patrones de cómo debe actuar una persona, impidiéndole que actúe por su propia cuenta en diferentes circunstancias. Ocurre lo contrario en una estructura orgánica que se enfoca en desarrollar las capacidades de los trabajadores, para que estos sean creativos, que respondan con facilidad y que sean capaces de encontrar soluciones por sí mismos.

- **Cultura organizacional**

Otro factor que genera resistencia al cambio viene a ser los valores y normas de la cultura de una organización. Estos valores causan que los trabajadores tengan comportamientos predecibles. De igual forma que las conexiones de las funciones dan como resultado una cadena de expectativas invariables

entre las personas, los valores y normas inducen a que el comportamiento de los trabajadores sea fácil de adivinar y que tengan costumbres fijas. Es por eso que si el cambio organizacional modifica los valores y normas establecidos y obliga a los trabajadores a adaptarse a una nueva forma de hacer las cosas, la cultura organizacional provocara resistencia, esto se debe a que en diferentes circunstancias, los valores y normas está demasiado fortalecido, que aun cuando el escenario está modificándose y es observable que es fundamental acoger una nueva estrategia, los gerentes se imposibilitan a cambiar en consecuencia de que se encuentran comprometidos con el modo en que se ejecutan los cargos.

#### **b) Resistencia al cambio a nivel grupal**

La mayoría de trabajos dentro de una organización se efectúa en grupos, y existen particularidades grupales que tienden a generar resistencia al cambio. Primeramente, cuando las personas forman grupos, se fundan fuertes normas informales que intervienen en el comportamiento de todos los colaboradores, cuando un cambio perturba las normas informales de un grupo, sus integrantes se resisten al cambio, ya que esto significaría crear y adaptarse a un nuevo conjunto de normas informales

##### **• La cohesión grupal**

El nivel de simpatía que tienen un grupo para las personas que lo integran, altera su nivel de desenvolvimiento, la existencia de demasiada afinidad puede ser mala ya que el trabajador se siente reprimido en cuanto a sus expectativas de cambiar y acostumbrarse a un nuevo estado por sí mismo, un grupo muchas veces es una amenaza al momento de implantar el cambio ya que lo que lo conforman suelen resistirse para mantener el statu quo y salvaguardar sus expectativas en contra de otros grupos existente.

### **c) Resistencia al cambio a nivel individual**

Jones, (2008) afirma que se presentan muchos factores por las que los sujetos tienden a resistirse a los cambios dentro de una organización. Primero, los individuos presentan resistencia debido a que este les genera sentimientos de intranquilidad y desequilibrio, sobre el resultado. Dichos resultados pueden ser miedo a no poder realizar nuevas tareas, las funciones pueden reorganizarse, miedo a perder su trabajo, miedo a que unas se beneficien más que otras.

## **2.2.2. Estrategias**

### **2.2.2.1. Concepto de estrategia**

Johnson, Scholes y Whittington (2006) Se refiere a la estrategia como la orientación y alcance de una organización a un plazo prolongado, dicha estrategia ayuda a una organización lograr una superioridad dentro de un ambiente de constantes cambios esto se logra mediante la configuración de recursos disponibles y las competencias con las que cuenta una organización, con el proposito de atender las demandas de las partes interesadas.

### **2.2.2.2. Estrategias en el sector público**

Johnson et al. (2006) manifiestan que las estrategias asi como son importantes para las organizzaciones privadas, tambien son importantes para las instituciones del sector publico, ya que parte de las instituciones del sector publico ofrecen sevicios a consumidores que pagan de la misma forma que en una organización privada. Sin embargo el desarrollo o la utilizacion de las estrategias en el sector publico se da con mayor frecuencia,tambien es probable que estas estrategias tengan un elevado control ya sea de manera directa o indirecta, o de influencia que proviene de fuera de la organización principalmente del gobierno.

### 2.2.2.3. Niveles de estrategia

Según lo que afirma Johnson et al. (2006) Existen estrategias en los diferentes niveles de la organización: **Estrategia corporativa**, Este tipo de estrategia abarca principalmente a toda la organización u empresa y se preocupa principalmente de como añadir valor a las diferentes áreas que conforman una organización. Además de ello esta estrategia es la base de la cual parten todas las decisiones estratégicas. **La estrategia de negocio**, esta estrategia se basa esencialmente sobre como las organizaciones compiten con éxito en determinados mercados o como en las organizaciones públicas se ofrezcan con mayor y/o mejor valor. **Las estrategias funcionales**, se ocupa principalmente de como las diferentes áreas que conforman una organización permiten y facilitan que las estrategias de negocio y las corporativas se apliquen eficazmente.

## 2.3. Marco conceptual

### **CAMBIO**

El cambio implica consiste en toda acción que implica realizar las tareas o actividades de manera diferente a lo habitual.

### **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Es el conjunto de modificaciones que sufren las organizaciones para pasar de su estado actual a uno que se desea, y que se traducen en una nueva forma de comportamiento y de hacer las cosas.

### **DESCONGELAMIENTO:**

Questionarse, mostrar insatisfacción con el orden actual de las cosas. Hacer evidente la necesidad de cambiar para que la persona, grupo o la organización la puedan percibir fácilmente y la aceptan. Enfrentar temores y conflictos.

### **ESTRATEGIA**

Es un conglomerado de pasos y actividades que se despliegan para lograr un objetivo determinado.

## **FUERZAS A FAVOR DEL CAMBIO**

Condiciones a través del cual se desvía el comportamiento del statu quo, que pueden incrementarse

## **MOVIMIENTO:**

Asimilación de la nueva información, desarrollo de una perspectiva diferente. Nuevas actitudes y formas de trabajo.

## **PROCESO DE CAMBIO**

Transformación por medio del cual una organización pasa a ser diferente de lo que era en un período anterior.

## **RECONGELAMIENTO.**

Equilibrio, afianzamiento e institucionalización de los nuevos estándares.

## **RESISTENCIA AL CAMBIO**

Son el conjunto de actitudes y conductas que los individuos presentan ante una situación de cambio y que estas actúan como barreras para que se desarrolle o implante un proceso de cambio en las organizaciones.

## **STATU QUO**

Es la situación estable. En el cambio organizacional el statu quo, es el equilibrio entre las fuerzas impulsoras y las resistencias al cambio organizacional.

## **UGEL**

Es una unidad descentralizada del gobierno regional, independiente en su ámbito que le compete, Su jurisdicción territorial es la provincia, pero podría ser modificada dependiendo de diferentes pautas como la dinámica social, aspectos económicos, entre otras. Estas modificaciones se hacen tomando en cuenta las leyes y normas establecidas para este sector.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. Hipótesis**

Arias (2006) afirma que la hipótesis es un supuesto que orienta la viabilidad de la relación ente dos o más variables, lo cual se formula principalmente a fin de contestar a un problema o a una interrogante de investigacion.

Por otra parte, Hernández et al. (2014) sostienen que la formulación de la hipótesis no se da en todas las investigaciones de carácter cuantitativo, salvo en aquellas cuyo diseño sea de trascendencia correlacional o explicativo, o a aquellas que contienen un alcance descriptivo, empero pretenden predecir una cuantía o acto en particular.

#### **3.2. Variables**

Arias (2012) enfatiza que en una investigacion la variable es una característica o condición, dimensión o conjunto que se encuentra sujeto a sufrir alteraciones, teniendo en cuenta que es tarea de analisis, medición, manoseo o control.

Variable 1: cambio organizacional

#### **3.3. Operacionalización de variables**

Arias (2012) sostiene que es el paso por medio del cual se pule y mejora la variable de conceptos imprecisos a conocimientos precisos, visibles y fáciles de medir, es decir las variables se convierten en dimensiones e indicadores.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| Variable de Estudio          | Definición Conceptual   | Definición Operacional   | Dimensiones                | Indicadores  |
|------------------------------|---|--|----------------------------|--|
| <b>Cambio organizacional</b> | Jones (2008) considera que el cambio organizacional es el proceso mediante el cual las organizaciones se dirigen de su etapa vigente a una nueva etapa que se desea, con el propósito de acrecentar su efectividad y por ende cumplir con los objetivos establecidos. | El cambio organizacional consiste en la aptitud que tienen las organizaciones para adaptarse al conjunto de modificaciones o transformaciones estructurales y de conducta dentro de una organización, que ocurre como consecuencia del proceso de pasar de un estado habitual a uno nuevo. | Fuerzas a favor del cambio | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación</li> <li>• Adopción de nuevas tecnologías</li> <li>• Nuevas habilidades</li> <li>• Incentivos económicos</li> <li>• Sistema de recompensas</li> <li>• Iniciativa de cambio</li> <li>• Canales de comunicación</li> </ul>   |
|                              |   |  | Resistencia al cambio      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto</li> <li>• Estructura mecanicista</li> <li>• Estandarización del comportamiento</li> <li>• Valores y normas</li> <li>• Cohesión grupal</li> <li>• Hábitos</li> <li>• Amenazas al poder y la influencia</li> <li>• Miedo a lo desconocido</li> <li>• Razones económicas</li> </ul> |

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

El presente trabajo de investigación, tiene enfoque cuantitativo por causa de que se recolectara datos de las diferentes muestras para posteriormente ser procesada y analizada estadísticamente, para probar la teoría.

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) indican que este tipo de estudio consiste en acopiar información precisa para luego comprobar hipótesis basada en el cálculo numérico y el análisis estadístico con intención de implantar patrones de conducta y justificar la teoría.

Dr. Cortés y Dra. Iglesias (2004) definen la investigación cuantitativa como aquella etapa de la investigación de investigación que emplea los cálculos numéricos, utiliza la recopilación de datos y posteriormente los examina para responder las interrogantes del estudio.

#### **3.4.2. Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación corresponde al estudio Descriptivo – comparativo

Anónimo (2009) alega Consisten en la recolección de información relevante en diferentes muestras respecto a un mismo acontecimiento o fenómeno que se desea investigar, luego apoyándose en aquellos datos recogidos se plasma la representación de dicho acontecimiento o fenómeno, pudiendo hacer una comparación en los datos generales o en una cualidad de los mismos.

#### **3.4.3. Diseño de investigación**

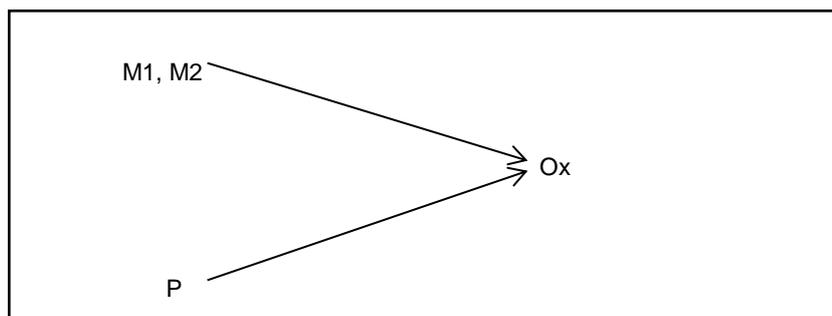
El presente trabajo de investigación es de carácter no experimental.

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) dan a conocer que el diseño no experimental como las investigaciones que se desarrollan si la adulteración intencional de las variables de estudio y en los que los hechos y/o fenómenos

son observables únicamente en su habitud original para que puedan ser estudiados.

El diseño usado en esta investigación será del tipo no experimental, ex post facto descriptiva-comparativa; no experimental, dado que se van a percibir contextos reales en el interior de las instituciones: unidad de gestión educativa local andahuaylas y Grau; ex post facto, puesto que la recolección de información será de los hechos ocurridos durante los años 2016-2017; y descriptivo-comparativa, porque se va a comparar en dos muestras diferentes la misma variable de estudio.

Así se muestra el esquema del diseño descriptivo considerado de la siguiente forma:



*Figura 4.* Diseño descriptivo comparativo  
*Fuente.* Elaboración Propia

**Donde:**

M1, M2 = Muestra 1, muestra2.

Ox = Observación de la V1 (cambio organizacional)

P = Estrategias

### **3.5. Población y muestra de estudio**

#### **3.5.1. Población**

Respecto a la población Bernal (2010) considera que es la totalidad de elementos o individuos quienes poseen ciertas similitudes. Dichos elementos son aquellos a los que la investigación hace referencia.

Para la investigación la población N°1 estará compuesta por todo el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local – Andahuaylas que se encuentran registrados en el CAP y la población N°2 estará integrada por todo el personal de la Unidad de Gestión Educativa Local – Grau que se encuentran registrados en el CAP.

**Tabla 1**

*Población de estudio*

| INSTITUCIÓN                     | N° DE TRABAJADORES   | AÑO  |
|---------------------------------|--|------|
| UGEL Andahuaylas                | 70   | 2018 |
| Órgano de dirección             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en relaciones publicas</li> <li>• Técnico administrativo</li> <li>• Secretaria II</li> </ul>   |      |
| Órgano de gestión pedagógica    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de gestión pedagógica</li> <li>• Especialista de educacion básica regular inicial</li> <li>• Especialista de educacion básica regular primaria</li> <li>• Especialista de educacion básica regular secundaria</li> <li>• Especialista técnico productiva</li> <li>• Especialista de educacion básica especial</li> <li>• Especialista de educacion intercultural bilingüe</li> <li>• Especialista de educacion I</li> <li>• Especialista en bibliotecología I</li> <li>• Asistente en servicio de educacion cultural</li> <li>• Secretaria I</li> </ul>                      |      |
| Órgano de gestión institucional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de sistema administrativo III</li> <li>• Planificador I</li> <li>• Estadístico I</li> <li>• Especialista en finanzas I</li> <li>• Especialista en racionalización I</li> <li>• Ingeniero I</li> <li>• Secretaria</li> </ul>  |      |
| Órgano de asesoría jurídica     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director del sistema administrativo III</li> <li>• Abogado I</li> <li>• Secretaria I</li> </ul>   |      |
| Órgano de administración        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de sistema administrativo</li> <li>• Contador</li> <li>• Tesorero</li> <li>• Especialista administrativo</li> <li>• Asistente en servicio social</li> <li>• Especialista en gestión de recursos humanos I</li> <li>• Técnico administrativo I</li> <li>• Asistente en servicio social</li> <li>• Especialista en gestión de recursos humanos I</li> <li>• Técnico administrativo I</li> <li>• Operador PAD I</li> <li>• Secretaria I</li> <li>• Programador de sistema PAD I</li> <li>• Secretaria I</li> <li>• Chofer I</li> <li>• Trabajador de servicio II</li> </ul> |      |
| Órgano de control institucional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe del órgano de control institucional</li> <li>• Auditor I</li> <li>• Secretaria I</li> </ul>  |      |

| INSTITUCIÓN         | N° DE TRABAJADORES  | AÑO  |
|---------------------|---|------|
| UGEL GRAU           | 32  | 2018 |
| Órgano de dirección | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico administrativo I</li> <li>• Secretaria II</li> </ul>   |      |
| Órgano de control   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de órgano de control institucional</li> <li>• Secretaria II</li> </ul>  |      |
| Órgano de línea     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de gestión pedagógica</li> <li>• Especialista de educación básica regular inicial</li> <li>• Especialista de educación básica regular primaria</li> <li>• Especialista de educación básica regular secundaria</li> <li>• Especialista en educación II</li> <li>• Especialista en educación intercultural bilingüe</li> <li>• Asistente en servicios de educación y cultura I</li> <li>• Secretaria</li> </ul> |      |

*Fuente.* Elaboración propia basada en la información del CAP de la UGEL de Andahuaylas y Grau (anexo 10)

### 3.5.2.Muestra

Sobre la muestra Bernal (2010) considera que es aquel segmento de la población que se elige, con el fin de conseguir información para la elaboración de la investigación y para ejecutar el cálculo y observación de las variables de estudio.

En este trabajo de investigación la muestra N° 1 Y N°2 es no probabilístico, intencional que responde a las características de la investigación.

Para el trabajo de investigación la muestra N°1 se tomarán de la población total de trabajadores que se encuentran en el cuadro de asignación del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas

Siendo la fórmula la siguiente

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = tamaño de muestra

N = población

Z = margen de confianza 0.95 (1.96)

P: probabilidad de éxito 50%

Q: probabilidad de fracaso 50%

E: error estándar 5%

$$n_1 = \frac{(1.96)^2 0.50 \times 0.50 \times 70}{(0.05)^2 (70 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n_1 = 59$$

La muestra N° 2 se tomará del Cuadro de asignación del personal de la unidad de gestión educativa local – Grau.

El total de la población será el total de la muestra:

$$n_2 = 32$$

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

En este trabajo de investigación se empleará la encuesta y la entrevista como técnica de recolección de datos.

Arias (2012) afirma que la encuesta es una técnica cuyo fin es recolectar toda la información necesaria proveniente de un conjunto o muestra de individuos respecto de ellos, o en conexión con un asunto específico.

Bernal (2010) alega que la entrevista es aquella técnica que se basa en recolectar información usando como medio la comunicación directa entre el entrevistado y el entrevistador, en el que la persona entrevistada responde a diferentes cuestiones diseñadas con anticipación, haciendo referencia al tema que se pretende investigar.

#### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

Para el trabajo de investigación el instrumento de acopio de datos que se utilizará el cuestionario y la entrevista estructurada.

Arias (2012) refiere que es la modalidad de indagación de carácter escrito mediante formato conformado por una lista de interrogantes. Tiene como denominación cuestionario auto administrado ya que debe ser llenado por el encuestado, sin intromisión del investigador.

Bernal (2010) alega que la entrevista estructurada consiste, en la entrevista que se lleva a cabo usando un esquema de preguntas que son previamente elaboradas.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Para analizar los resultados de este trabajo de investigación se usará como herramienta el paquete estadístico SPSS v 24.

La estadística descriptiva, nos ayuda a disgregar y simbolizar los datos mediante tablas, gráficos y/o medidas de síntesis. Consecutivamente se realizará el examen, paráfrasis y la explicación del resultado. Para la aprobación de los instrumentos se va a acogerse al juicio de especialistas en la materia, quienes emitirán su fallo respecto a la composición y al contenido del cuestionario.

Procedimiento:

- Programación en el paquete estadístico SPSS v 24.
- Vaciado de datos desde los instrumentos hacia el paquete estadístico SPSS v 24.
- Análisis de frecuencias por cada ítem.
- Cálculo de nueva variable (dimensión) se integran las preguntas a cada dimensión.
- Recodificación de la nueva variable para mantener escala de medición.
- Análisis de la nueva variable (dimensión).
- Cálculo de la nueva variable (variable de estudio) se integran las dimensiones a su respectiva variable.
- Recodificación de la nueva variable (variable de estudio) para mantener la escala de dimensión.
- Análisis de la nueva variable (variable de estudio) mediante suma de puntuación de la escala de Likert, para identificar las dimensiones críticas, luego se aplica tablas cruzadas para obtener las diferencias significativas.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados de la investigación

##### 4.1.1. Fiabilidad del instrumento (alfa de cronbach)

El alfa de cronbach es un coeficiente que nos ayuda a mensurar la fiabilidad y consistencia del instrumento usado en este trabajo de investigación. Cuando medimos la fiabilidad de un instrumento esta hace referencia al grado en que un instrumento mide aquello que se pretende medir y la consistencia se refiere al grado de relación entre los ítems que conforman el instrumento. Por esta razón tan importante, antes de aplicar el instrumento a las respectivas muestras de estudio se ejecutó concernientemente la prueba piloto que radicó en encuestar a un total de 22 servidores públicos. Richardson propone rangos de medidas, donde cero significa nula confiabilidad y uno significa confiabilidad perfecta de los resultados, en la siguiente tabla se evidencia los diferentes rangos de medición:

**Tabla 2**

*Rangos de fiabilidad según kuder Richardson*

| Valor       | Descripción             |
|-------------|-------------------------|
| ,53 a menos | Nula confiabilidad      |
| ,54 a ,59   | Baja confiabilidad      |
| ,60 a ,65   | Confiable               |
| ,66 a ,71   | Muy confiable           |
| ,72 a ,99   | Excelente confiabilidad |
| 1.00        | Perfecta confiabilidad  |

*Fuente.* kuder Richardson

**Tabla 3**

*Estadísticas de fiabilidad*

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------|-----------------|
| 0.79             | 35              |

*Fuente.* Elaboración propia basa en la información obtenida de la inserción de datos en el programa estadístico SPSS 24.

El resultado o prueba de fiabilidad del instrumento para el cuestionario Estrategia para fortalecer el cambio organizacional en las Unidades de Gestión Educativa Local de Andahuaylas y Grau, Región Apurímac, Perú, 2016 al 2017, arrojó un valor de 0.79, que de acuerdo a la tabla estipulada por Kuder Richardson se encuentra en el rango de ,72 a ,99 lo cual significa que el instrumento tiene una excelente fiabilidad para su aplicación en las muestras que son objeto de estudio.

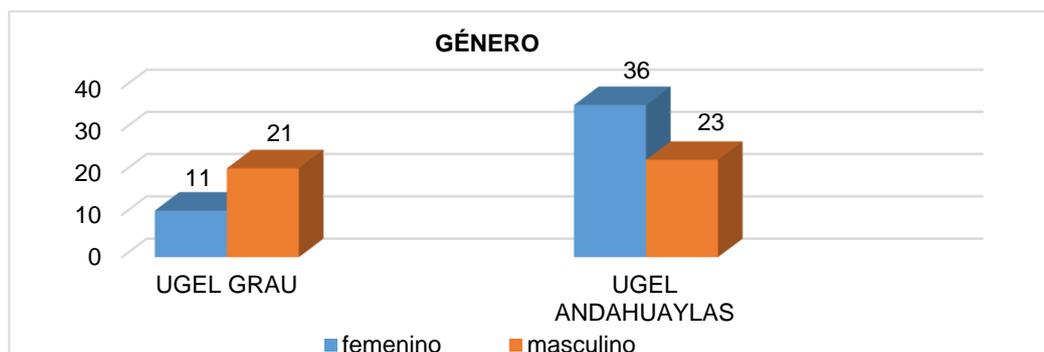
#### 4.1.2. Datos generales del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local GRAU y ANDAHUAYLAS

**Tabla 4**

*Tabla de frecuencia del género de los servidores públicos encuestados de la UGEL GRAU Y ANDAHUAYLAS*

| GÉNERO    | UGEL GRAU  |            | UGEL ANDAHUAYLAS |            |
|-----------|------------|------------|------------------|------------|
|           | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia       | Porcentaje |
| Femenino  | 11         | 34%        | 36               | 61%        |
| Masculino | 21         | 66%        | 23               | 39%        |
| Total     | 32         | 100%       | 59               | 100%       |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 5.* Género de los servidores públicos en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

Dada la tabla 4 y figura 5, se puede observar en la UGEL Grau de los 32 servidores públicos encuestados, el 34% representa a 11 servidores públicos de género femenino y el 66% representa a 21 servidores públicos de género masculino. Caso contrario se observa en la UGEL Andahuaylas en donde del

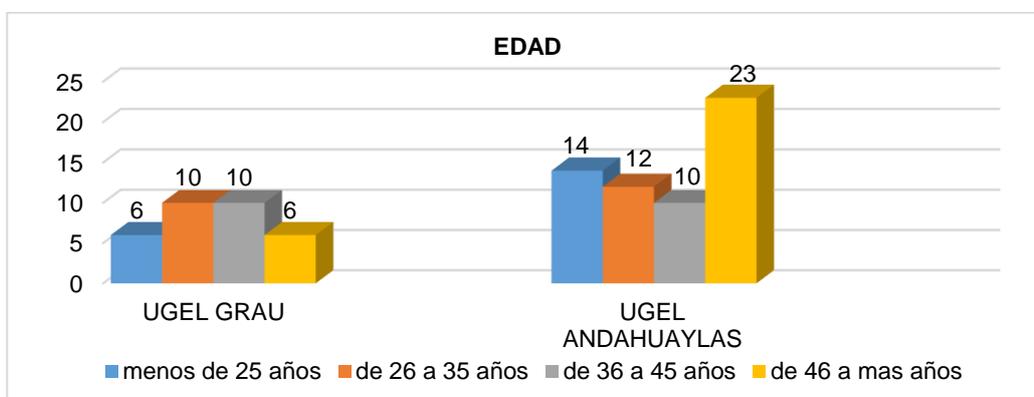
total de 59 servidores públicos encuestados, el 61% representa a 36 servidores públicos de género femenino y el 39% representa a 23 servidores públicos de género masculino. De los resultados podemos afirmar que el género que más predomina en la UGEL Grau es el género masculino y el género que más predomina en la UGEL Andahuaylas es el género femenino.

**Tabla 5**

*Tabla de frecuencia de edad de los servidores públicos encuestados de la UGEL GRAU Y ANDAHUAYLAS*

| EDAD             | UGEL GRAU  |            | UGEL ANDAHUAYLAS |            |
|------------------|------------|------------|------------------|------------|
|                  | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia       | Porcentaje |
| menos de 25 años | 6          | 19%        | 14               | 24%        |
| de 26 a 35 años  | 10         | 31%        | 12               | 20%        |
| de 36 a 45 años  | 10         | 31%        | 10               | 17%        |
| de 46 a más años | 6          | 19%        | 23               | 39%        |
| Total            | 32         | 100%       | 59               | 100%       |

*Fuente:* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 6.* Edad de los servidores públicos en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

Dada la tabla 5 y figura 6, podemos observar que del total de 32 servidores encuestados en la UGEL Grau, el 31% representa a 10 servidores públicos que tienen de 26 a 35 años, el 31% representa a 10 servidores públicos, que tienen de 36 a 45 años, el 19% representa a 6 servidores públicos que tienen menos de 25 años, el 19% que también representa a 6 servidores públicos que tienen de 46 años a más. En el caso de la UGEL Andahuaylas, se observa que el 39%,

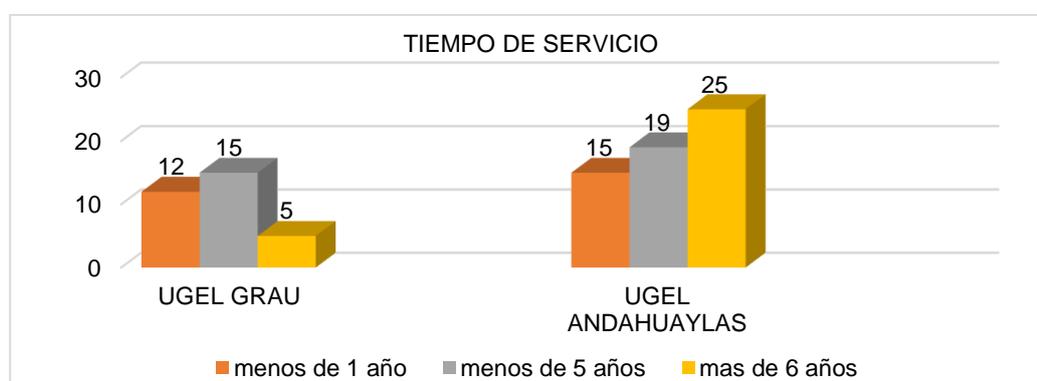
representa a 23 servidores públicos que tienen de 46 años a más, el 24%, representa a 14 servidores públicos que tienen menos de 25 años, el 20%, representa a 12 servidores públicos que tienen de 26 a 35 años y por último el 17% que representa a 10 servidores públicos que tienen de 36 a 45 años. Dado los resultados, se puede afirmar que si bien es cierto, en la UGEL Grau se obtuvieron resultados simultáneamente similares, dentro de los cuales las edades que más predominan son las de edades de 26 a 35 años y de 36 a 45 años, con un porcentaje de 31% para ambos resultados, lo que nos indica que la UGEL Grau se encuentra conformado en su mayoría por trabajadores no muy antiguos, caso contrario ocurre en la UGEL Andahuaylas, donde el mayor porcentaje que se obtuvo es un 39%, que representa a 23 de los 59 servidores encuestados, lo que nos indica que en la UGEL Andahuaylas existe más personal antiguo.

**Tabla 6**

*Tabla de frecuencia de tiempo de servicio de los servidores públicos encuestados de la UGEL Grau y Andahuaylas*

| TIEMPO DE SERVICIO | UGEL GRAU  |            | UGEL ANDAHUAYLAS |            |
|--------------------|------------|------------|------------------|------------|
|                    | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia       | Porcentaje |
| menos de 1 año     | 12         | 38%        | 15               | 25%        |
| menos de 5 años    | 15         | 47%        | 19               | 32%        |
| más de 6 años      | 5          | 16%        | 25               | 42%        |
| Total              | 32         | 100%       | 59               | 100%       |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 7.* Tiempo de servicio de los servidores públicos en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24y Excel 2013

Dada la tabla 6 y figura 7, se observa que en la UGEL Grau del total de 32 servidores públicos encuestados, el 47% representa a 15 servidores públicos con tiempo de servicio menor a 5 años, el 38% representa a 12 servidores públicos con tiempo de servicio menos de 1 años y el 16% representa a 5 servidores públicos con tiempo de servicio mayor a 6 años. En la UGEL Andahuaylas, podemos observar que de los 59 servidores públicos encuestados, el 42% representa a 25 servidores públicos con tiempo servicio mayor a 6 años, el 32% representa a 19 servidores públicos con tiempo de servicio menor a 5 años, y por último el 25%, representa a 15 servidores públicos con tiempo de servicio menor a 1 años. De los resultados podemos indicar que en la UGEL Grau los servidores públicos con mayor predominación son aquellos con un tiempo de servicio menor a 5 años que representa a un 47%, lo cual significa que en la UGEL Grau, existe poca estabilidad laboral, caso contrario ocurre en la UGEL Andahuaylas ya que el mayor porcentaje que se obtuvo es el 42%, que representa a 25 servidores públicos con un tiempo de servicio mayor a 6 años, lo que nos indica que la UGEL Andahuaylas existe mayos estabilidad laboral.

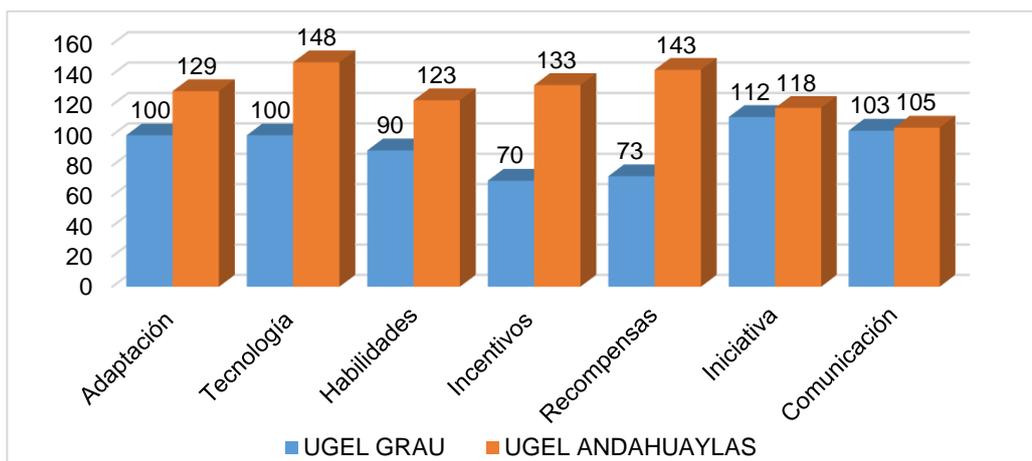
#### 4.1.3. Distribución de frecuencia de la investigacion agrupada por indicadores

**Tabla 7**

*Tabla de frecuencia de los indicadores de la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional*

| Indicadores de la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional | UGEL GRAU | UGEL ANDAHUAYLAS |
|---|-----------|------------------|
| Adaptación  | 100       | 129              |
| Tecnología  | 100       | 148              |
| Nuevas Habilidades Y Técnicas   | 90        | 123              |
| Incentivos Económicos   | 70        | 133              |
| Sistema De Recompensas  | 73        | 143              |
| Iniciativa De Cambio  | 112       | 118              |
| Canales De Comunicación   | 103       | 105              |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 8.* Puntaje de los indicadores de la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

Dada la tabla 7 y figura 8. Podemos comprender que los servidores públicos de la UGEL Grau, su respuesta a favor del cambio organizacional es heterogénea distante, debido a que las fuerzas que inciden en lograr una predisposición, afianzar compromiso, identificación institucional y otras, están dispersas, algunas tienen mayor incidencia, otras con menor. Recogemos los resultados y podemos afirmar que la iniciativa de cambio con 112 puntos, es el aspecto más incidente, lo que significa que, para proseguir, adecuarse, comprometerse y estar motivado, es necesario e indispensable que se cuente con un líder que tenga una gran influencia en los servidores públicos y que favorezca e inicie el cambio organizacional no solo en la institución si no también en sus servidores públicos o trabajadores, que como se sabe son el pilar fundamental en todo proceso de cambio. El segundo aspecto más incidente son los canales de comunicación con 103 puntos, lo que evidencia la necesidad que tienen los servidores públicos de que se les debe de comunicar las acciones que se toman por parte de los directivos de la institución, así como de los propios servidores públicos comunicar sus ideas, pensamientos y aportes hacia los directivos. El tercer aspecto que más incidencia tiene es la adaptabilidad con 100 puntos, lo que significa que, para aceptar, para comprometerse y adecuarse a un nuevo ambiente como consecuencia del proceso de cambio organizacional, es necesario que directivos y servidores públicos trabajen conjuntamente ya que existe una marcada propensión por parte de los servidores públicos de adaptarse a cualquier nuevo ambiente laboral. Otro factor con mayor incidencia es la

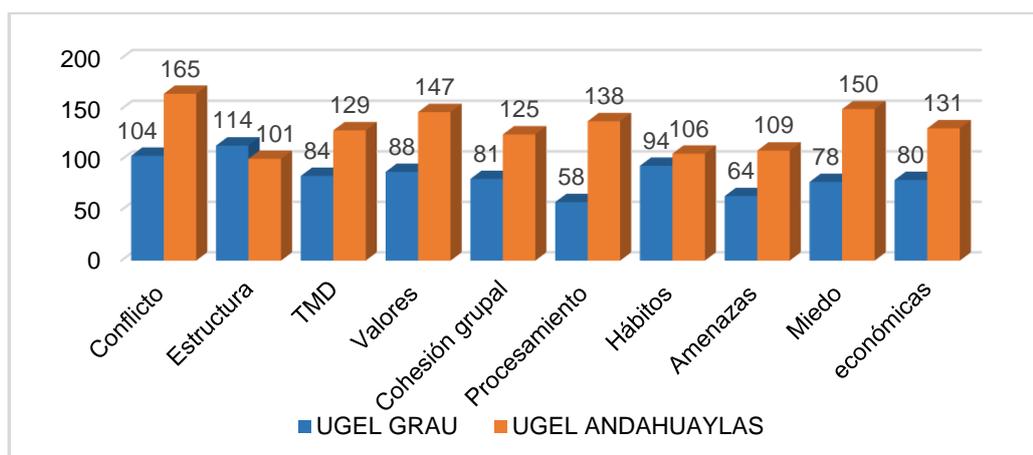
tecnología lo que significa que la implementación con equipos tecnológicos modernos, paquetes administrativos, entre otras es un factor muy importante que favorece en gran parte en un proceso de cambio organizacional. En caso de la UGEL andahuaylas podemos observar que la respuesta de los servidores públicos, a favor del cambio organizacional son heterogéneos no muy distantes, debido a que las fuerzas que influyen y generan compromiso, predisposición, motivación y aprendizaje, entre otras, están dispersas, algunas con mayor incidencia y algunas con menor incidencia. de acuerdo los resultados podemos afirmar que la tecnología, con 148 puntos, es el factor más importante e incidente, lo que significa que brindar a los servidores públicos e implementar las áreas de la institución con equipos modernos y paquetes administrativos, es un factor fuerte que ayuda y fortalece al cambio organizacional. El segundo factor con mayor influencia es el sistema de recompensas con 133 puntos, significa que, para proseguir, adecuarse, comprometerse, es necesario, indispensable que se inyecte recursos de tal forma que puedan tener una forma de sostenibilidad, existe una marcada posición de recompensar y motivar al servidor público por su buen desempeño y actitud. El tercer factor con mayor incidencia son los incentivos económicos, con 133 puntos, significa que para que se motive a los servidores públicos a responder a favor del cambio organizacional es necesario el factor económico. En ambas instituciones existen factores que tienen baja influencia hacia el cambio organizacional, pero esto no debe conllevar a olvidarse de ello o dejarlo de lado, sino usar a los factores con mayor influencia a fortalecer o potenciar los factores menos influyentes y usar estos con baja incidencia para potenciar a los factores con menos incidencia. dado los resultados podemos afirmar que en cada UGEL se obtuvieron resultados diferentes en cuanto a los factores con mayor incidencia.

**Tabla 8**

*Tabla de frecuencia de los indicadores de la dimensión resistencia al cambio organizacional*

| indicadores de la dimensión resistencia al cambio organizacional |           |                  |
|--|-----------|------------------|
|  | UGEL GRAU | UGEL ANDAHUAYLAS |
| Conflicto  | 104       | 165              |
| Estructura Mecanicista   | 114       | 101              |
| Toma de decisiones centralizada                                  | 84        | 129              |
| Valores Y Normas   | 88        | 147              |
| Cohesión grupal  | 81        | 125              |
| Procesamiento electivo de la información                         | 58        | 138              |
| Hábitos  | 94        | 106              |
| Amenazas al poder e influencia                                   | 64        | 109              |
| Miedo a lo desconocido   | 78        | 150              |
| Razones económicas   | 80        | 131              |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 9.* Puntaje de los indicadores de la dimensión resistencia al cambio organizacional

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

Dada la tabla 8 y figura 9. Podemos comprender que los servidores públicos de la UGEL Grau, su respuesta a la resistencia al cambio organizacional es heterogénea, debido a que las fuerzas que actúan como barrera para que el cambio se concrete se encuentran dispersas, algunas tienen un alto grado de influencia y otras tienen menor grado de influencia. Acopiamos los resultados y podemos afirmar que la estructura mecanicista con 114 puntos es el primer aspecto con mayor repercusión, significa que existe una autoridad altamente

centralizada, procedimientos y practicas centralizadas y funciones especializadas, dependen altamente de normas y reglamentaciones y todo esto impide y hace complicado que se realicen cambios, el segundo aspecto con mayor efecto es el conflicto con 104 puntos, lo que significa, existe discordancias entre los miembros de la institución producto de desacuerdos, reales o percibidos, relacionados con la necesidades, valores, recursos o intereses de estos, lo que impide que el cambio organizacional se lleve a cabo y se convierte en una fuente de resistencia, el tercer aspecto más incidente son los hábitos con 94 puntos, lo que significa, existe una automatización parcial en la ejecución y regulación de las tareas, los servidores públicos se sienten a gusto en su zona de confort del cual no quieren salir, por ello rechazan a cualquier forma de cambio y en consecuencia presentan. En el caso de la UGEL Andahuaylas, su respuesta a la resistencia al cambio organizacional es heterogénea no muy lejanas, debido a que las fuerzas que inciden a que el cambio no se realice con éxito, no se encuentran muy dispersas, algunas tienen mayor incidencia, otras con menor. Acopiamos los resultados y podemos afirmar que el aspecto más influyente en la resistencia al cambio es el conflicto, con un puntaje de 165, lo que significa que existen actitudes y comportamientos que generan discrepancias y desacuerdos, que impiden que se realicen las acciones que tienen que ver con el cambio organizacional, el segundo aspecto más influyente es el miedo a lo desconocido con 150 puntos, es decir los servidores públicos de la UGEL Andahuaylas se resisten al cambio porque este les genera incertidumbre y no saben que es lo que les espera más adelante, el tercer aspecto más influyente son los valores y normas con 147 puntos, lo que significa que existen parámetros fuertes que indican como se debe actuar, lo que es un aspecto fuerte de romper y de cambiar, convirtiéndose así en una fuente de resistencia. De acuerdo a los resultados podemos indicar que en ambas unidades de gestión educativa local existen aspectos que cuentan con bajo puntaje, ello no es motivo de obviar, por el contrario, se debe analizar cómo estos aspectos coadyuvarían a reducir los otros aspectos más fuertes en cuanto a resistencia, y además cómo los fuertes logran minimizar hasta el punto más bajo a los aspectos menos fuertes, para que de esta manera se reduzca la resistencia al cambio organizacional.

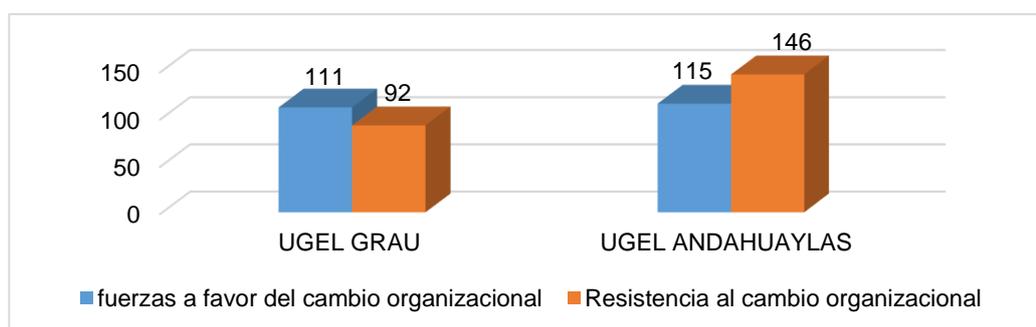
#### 4.1.4. Distribución de frecuencia agrupada por cada dimensión

**Tabla 9**

*Tabla de frecuencia de las dimensiones de la variable cambio organizacional*

| Dimensiones del cambio organizacional     | UGEL GRAU | UGEL ANDAHUAYLAS |
|---|-----------|------------------|
| Fuerzas a favor del cambio organizacional | 111       | 115              |
| Resistencia al cambio organizacional      | 92        | 146              |

*Fuente:* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 10.* Puntaje de las dimensiones de la variable cambio organizacional

*Fuente:* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

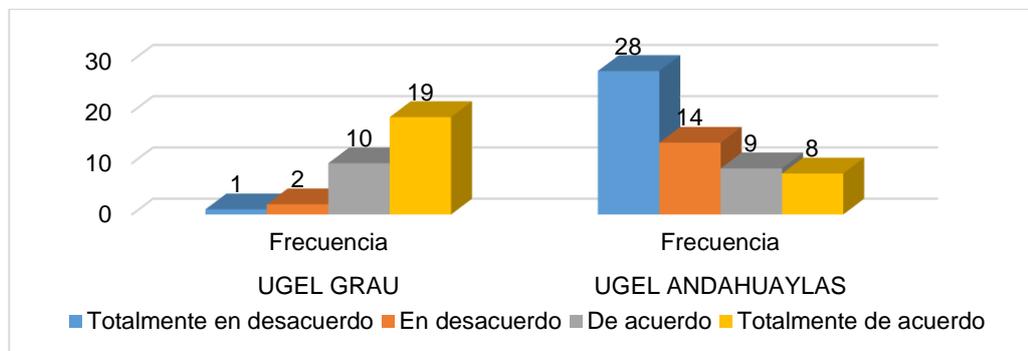
Dada la tabla 9 y figura 10, podemos afirmar que los servidores públicos de la UGEL Andahuaylas, presentan resultados lejanos, que diferencian e identifican su posición y respuesta frente a un cambio organizacional. Los servidores sesgados a favor del cambio representan un puntaje de 111 y aquellos que se resisten al cambio representan un puntaje de 92. En el caso de la UGEL Andahuaylas, presentan resultados lejanos, que diferencian e identifican su posición y respuesta frente a un cambio organizacional. Los servidores inclinados a favor del cambio representan un puntaje de 115 y aquellos que presentan resistencia al cambio representan un puntaje de 146. De acuerdo a los resultados podemos indicar que en la UGEL Grau los servidores públicos tienen tendencia a favorecer el cambio organizacional y en la UGEL Andahuaylas los servidores públicos presentan resistencia hacia el cambio organizacional.

**Tabla 10**

*Tabla de frecuencia de la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional*

| Dimensión1: Fuerzas a favor del cambio organizacional |            |            |                  |            |
|---|------------|------------|------------------|------------|
|   | UGEL GRAU  |            | UGEL ANDAHUAYLAS |            |
|   | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia       | Porcentaje |
| Totalmente en desacuerdo                              | 1          | 3.1%       | 28               | 47.5%      |
| En desacuerdo   | 2          | 6.3%       | 14               | 23.7%      |
| De acuerdo  | 10         | 31.3%      | 9                | 15.3%      |
| Totalmente de acuerdo                                 | 19         | 59.4%      | 8                | 13.6%      |
| Total   | 32         | 100%       | 59               | 100%       |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 11.* Puntaje de las dimensiones de la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

Dada la tabla 10 y figura 11, podemos apreciar que en la UGEL Grau de los 32 servidores públicos encuestados, el 3.1% es decir 1 servidor público está totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 6.3% es decir 2 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 31.3% es decir 10 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional y el 59.4% es decir 19 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. Mientras que en la UGEL ANDAHUAYLAS podemos observar que del total de 59 servidores públicos encuestado el 47.5% es decir 28 servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 23.7% es decir 14 servidores públicos están

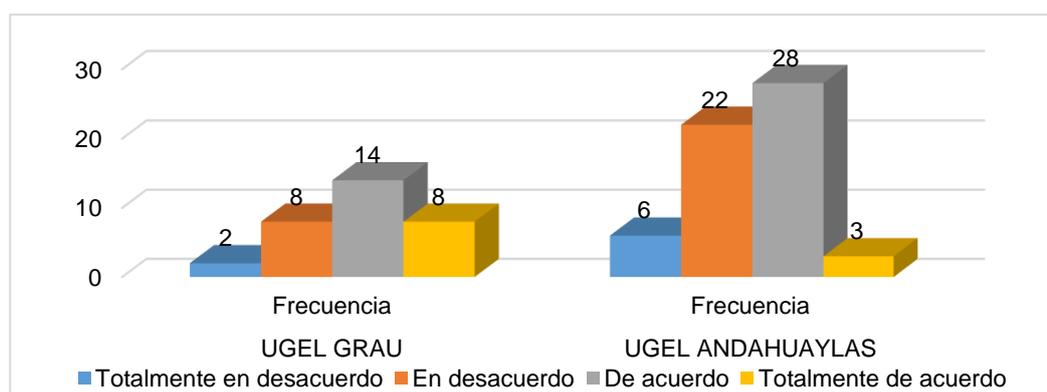
totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 15.3% es decir 9 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional y el 13.6% es decir 8 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. Acorde a los resultados podemos indicar que en la UGEL Grau existe mayor inclinación hacia las fuerzas que promueven, impulsan y favorecen el cambio, mientras que en la UGEL Andahuaylas los servidores públicos tienden a rechazar y estar en desacuerdo con las fuerzas que inician, promueven y favorecen al cambio.

**Tabla 11**

*Tabla de frecuencia de la dimensión resistencia al cambio organizacional*

| Dimensión 2: Resistencia al cambio organizacional |            |            |                  |            |
|---|------------|------------|------------------|------------|
|   | UGEL GRAU  |            | UGEL ANDAHUAYLAS |            |
|   | Frecuencia | Porcentaje | Frecuencia       | Porcentaje |
| Totalmente en desacuerdo                          | 2          | 6.3%       | 6                | 10.2%      |
| En desacuerdo                                     | 8          | 25%        | 22               | 37.3%      |
| De acuerdo  | 14         | 43.8%      | 28               | 47.5%      |
| Totalmente de acuerdo                             | 8          | 25%        | 3                | 5.1%       |
| Total   | 32         | 100%       | 59               | 100%       |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 12.* Puntaje de las dimensioe resistencia al cambio organizacional

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

Dada la tabla 11 y figura 12, podemos observar que en la UGEL Grau de los 32 servidores públicos encuestado el 6.3% es decir 2 servidores publico están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional,

el 25% es decir 8 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 43.8% es decir 14 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y el 25% es decir 8 servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. En la UGEL Andahuaylas podemos observar que de los 59 servidores públicos encuestados el 10.2% es decir 6 servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 37.2% es decir 22 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 47.5% es decir 28 servidores publico están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y el 5.1% es decir 3 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. En referencia a los resultados alcanzados, se puede indicar y aseverar que en ambas unidades de gestión educativa los servidores públicos tienen a estar de acuerdo con la resistencia al cambio organizacional, es decir no quieren salir de la rutina, de su comodidad y conformidad de las funciones que realizan y del puesto laboral en el que se desempeñan.

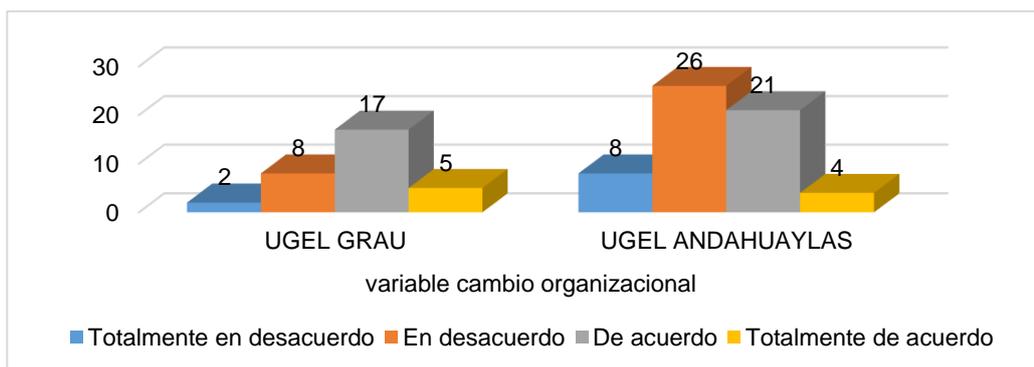
#### 4.1.5. Distribución de frecuencia de la investigación agrupada de la variable cambio organizacional

**Tabla 12**

*Tabla de frecuencia de la variable cambio organizacional*

|                          | variable: cambio organizacional |            |                  |            |
|--------------------------|---------------------------------|------------|------------------|------------|
|                          | UGEL GRAU                       |            | UGEL ANDAHUAYLAS |            |
|                          | Frecuencia                      | Porcentaje | Frecuencia       | Porcentaje |
| Totalmente en desacuerdo | 2                               | 6.3%       | 8                | 13.6%      |
| En desacuerdo            | 8                               | 25%        | 26               | 44.1%      |
| De acuerdo               | 17                              | 53. %      | 21               | 35.6%      |
| Totalmente de acuerdo    | 5                               | 15.6%      | 4                | 6.8%       |
| Total                    | 32                              | 100%       | 59               | 100%       |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel



**Figura 13.** Frecuencia de la variable cambio organizacional

**Fuente.** Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel

Dada la tabla 12 y figura 13, se puede afirmar que, en respuesta a la variable cambio organizacional, de los 32 servidores públicos encuestados, el 6.3% representa a 2 servidores públicos que están totalmente de acuerdo con el cambio organizacional, el 25% representa a 8 servidores públicos que están en desacuerdo con el cambio organizacional, el 53.1% representa a 17 servidores públicos que están de acuerdo con el cambio organizacional y por último el 15.6% representa a 5 servidores públicos que están totalmente de acuerdo con el cambio organizacional, en caso de la UGEL andahuaylas podemos apreciar que en respuesta a la variable cambio organizacional, de los 59 servidores públicos encuestados, el 13.6% representa a 8 servidores públicos que están totalmente en desacuerdo con el cambio organizacional, el 44.1% representa a 26 servidores públicos que están en desacuerdo con el cambio organizacional, el 35.6% representa a 21 servidores públicos que están de acuerdo con el cambio organizacional y el 6.8% representa a 4 servidores públicos que están totalmente de acuerdo con el cambio organizacional. En base a los resultados podemos indicar que en la UGEL Grau existe mayor predisposición hacia la generación de un proceso de cambio organizacional, caso contrario ocurre en la UGEL Andahuaylas donde existe una mayor respuesta negativa hacia iniciar un proceso de cambio organizacional.

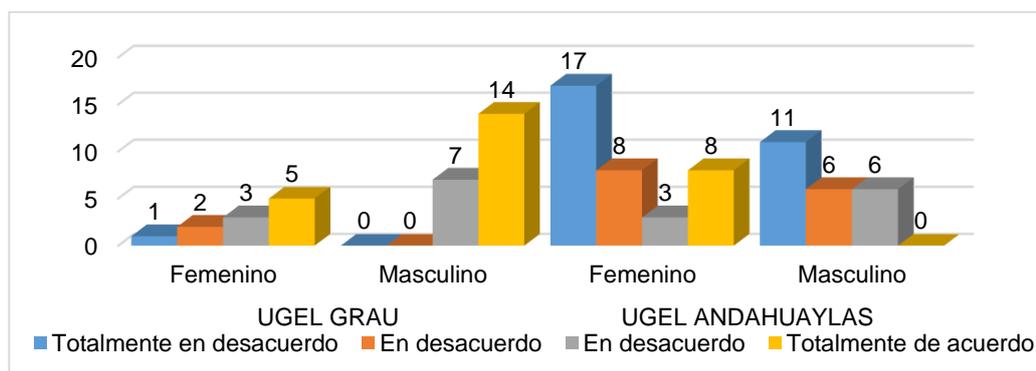
#### 4.1.6. Tablas cruzadas de dimensiones y datos generales

**Tabla 13**

*Tabla cruzada género y dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional*

| Dimensión 1: Fuerzas a favor del cambio organizacional |                          |               |            |                       |       |       |
|--|--------------------------|---------------|------------|-----------------------|-------|-------|
| Genero   | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |       |
| UGEL GRAU  | Femenino                 | 1             | 2          | 3                     | 5     | 11    |
|  | % del total              | 3.1%          | 6.3%       | 9.4%                  | 15.6% | 34.4% |
|  | Masculino                | 0             | 0          | 7                     | 14    | 21    |
|  | % del total              | 0.0%          | 0.0%       | 21.9%                 | 43.8% | 65.6% |
|  | Total                    | 1             | 2          | 10                    | 19    | 32    |
| UGEL ANDAHUAYLAS                                       | Femenino                 | 17            | 8          | 3                     | 8     | 36    |
|  | % del total              | 28.8%         | 13.6%      | 5.1%                  | 13.6% | 61%   |
|  | Masculino                | 11            | 6          | 6                     | 0     | 23    |
|  | % del total              | 18.6%         | 10.2%      | 10.2%                 | 0.0%  | 39%   |
|  | Total                    | 28            | 14         | 9                     | 8     | 59    |

**Fuente.** Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



**Figura 14.** Género y fuerzas a favor del cambio organizacional

**Fuente.** Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24

Dada la tabla 13 y figura 14, podemos observar que en la UGEL Grau de los 32 servidores públicos encuestados, el 34.4%, es decir 11, representan al género femenino, de los cuales el 3.1%, que representa a un servidor público está totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 6.3% que representa a 2 servidores públicos que están en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 9.4% es decir 3 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional y por último el 15.6%, es decir 5 servidores públicos están totalmente de acuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional,

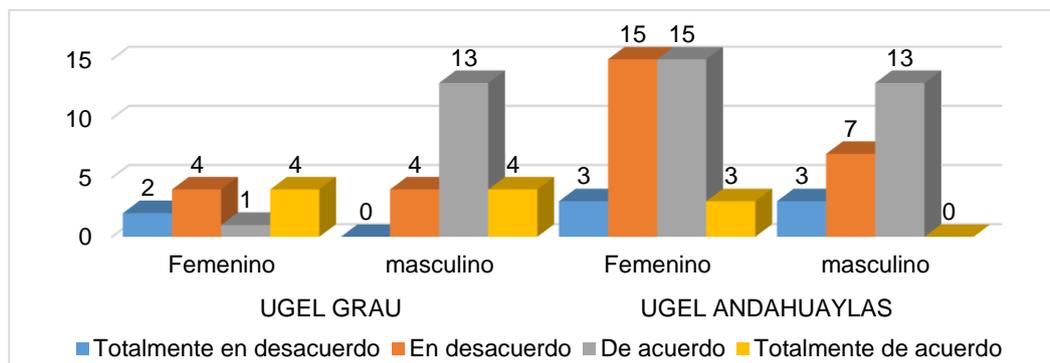
también podemos observar que del total de 32 servidores encuestados en la UGEL Grau, el 65.6%, es decir 21, representan al género masculino, de los cuales el 21.9% que representa a 7 servidores públicos, están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, y 43.8% está totalmente de acuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional. Con respecto a la UGEL Andahuaylas, podemos observar que de los 59 servidores públicos encuestados el 61%, es decir 36, representan al género femenino, de los cuales el 28.8% que representa a 17 servidores públicos, están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 13.6% que representa a 6 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, del mismo modo el 10.2% que representa a 6 servidores públicos, está de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. También podemos observar que del total de 59 servidores públicos encuestados en la UGEL Andahuaylas, el 39% es decir 23, representan al género masculino, de los cuales el 18.6% representa a 11 servidores públicos que están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 10.2% representa a 6 servidores públicos que están en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, del igual manera existe un 10.2% que representa a 6 servidores públicos que están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional y por último ninguno de los servidores públicos está totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del Cambio organizacional. De acuerdo con los resultados podemos afirmar que, en la UGEL Grau del total de servidores públicos encuestados, existe un porcentaje proporcionalmente alto que se encuentra más de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organización, en mayor porcentaje con el grupo que representa al género masculino, en la UGEL Andahuaylas, aun siendo este con un número mayor de servidores públicos encuestados, podemos afirmar que existe un porcentaje débil de servidores públicos que están a favor del cambio organizacional, en este caso el género que más de acuerdo está con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional es el género femenino.

**Tabla 14**

*Tabla cruzada género y dimensión resistencia al cambio organizacional*

| Dimensión 2: resistencia al cambio organizacional |             |                          |               |            |                       |       |
|---|-------------|--------------------------|---------------|------------|-----------------------|-------|
|   | Genero      | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | TOTAL |
| UGEL GRAU   | Femenino    | 2                        | 4             | 1          | 4                     | 11    |
|   | % del total | 6.3%                     | 12.5%         | 3.1%       | 12.5%                 | 34.4% |
|   | masculino   | 0                        | 4             | 13         | 4                     | 21    |
|   | % del total | 0.0%                     | 12.5%         | 40.6%      | 12.5%                 | 65.6% |
| TOTAL   |             | 2                        | 8             | 14         | 8                     | 32    |
| UGEL ANDAHUAYLAS                                  | Femenino    | 3                        | 15            | 15         | 3                     | 36    |
|   | % del total | 5.1%                     | 25.4%         | 25.4%      | 5.1%                  | 61%   |
|   | masculino   | 3                        | 7             | 13         | 0                     | 23    |
|   | % del total | 5.1%                     | 11.9%         | 22%        | 0.0%                  | 39%   |
| TOTAL   |             | 6                        | 22            | 28         | 3                     | 59    |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 15.* Género y resistencia al cambio organizacional

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

Dada la tabla 14 y figura 15, podemos observar que en la UGEL Grau de los 32 servidores públicos encuestados, 11 representan al género femenino, de los cuales el 6.3% representa a 2 servidores públicos que están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 12.5% representa a 4 servidores públicos que están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 3.1% representa a 1 servidor público que está en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y el 12.5% representa a 4 trabajadores que están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. también podemos observar que

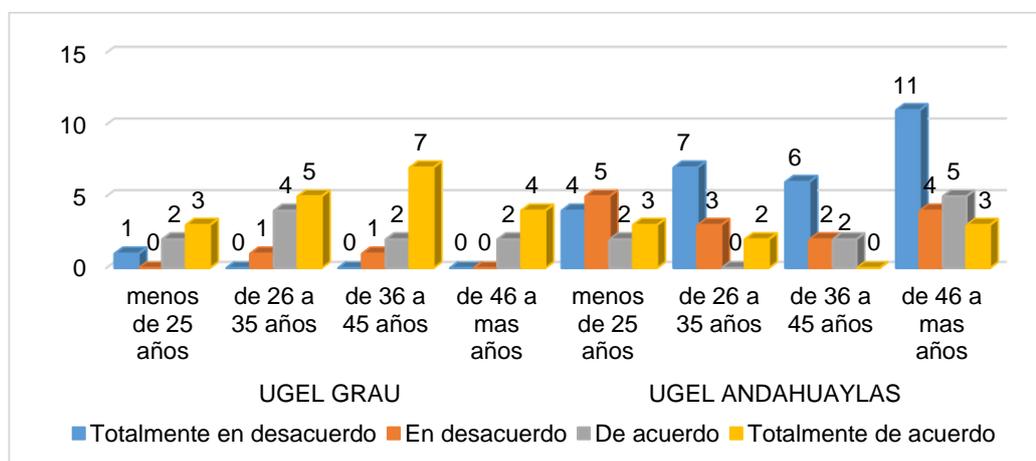
del total de 32 servidores encuestados en la UGEL Grau, el 65.6%, es decir 21, representan al género masculinos, de los cuales el 12.5% representa a 4 trabajadores que están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 40.6% representa a 13 servidores públicos que están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 12.5% representa a 4 servidores públicos que están totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. Con respecto a la UGEL Andahuaylas se puede apreciar que, de del total de 59 servidores públicos encuestados el 61%, es decir 36, representan al género femenino, de los cuales el 5.1% representa a 3 servidores públicos que están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 25.4% representa a 15 servidores públicos que están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 25.4% representa a 15 servidores públicos que están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y el 5.1% representa a 3 servidores públicos que están totalmente en desacuerdo con el cambio organizacional. Del mismo modo se puede observar que del total de 59 servidores públicos encuestados en la UGEL Andahuaylas , el 39% es decir 23, representan al género masculino, de los cuales el 5.1% representa a 3 servidores públicos que están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 11.9% representa a 7 servidores públicos que están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 22% representa a 13 servidores públicos que están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y por ultimo ninguno de los servidores públicos que integran el género masculino está totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. Dado los resultados podemos afirmar que en la UGEL Grau existe un numero alto de servidores públicos que están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, en gran parte servidores públicos que integran el género masculino se encuentran de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y en la UGEL Andahuaylas se obtiene resultados no muy lejanos dentro de los cuales tanto el género masculino y el género femenino se encuentran e acuerdo con el cambio organizacional.

**Tabla 15**

*Tabla cruzada edad y fuerzas a favor del cambio organizacional*

| DIMENSIÓN 1: FUERZAS A FAVOR DEL CAMBIO |                  |                          |               |            |                       |       |
|---|------------------|--------------------------|---------------|------------|-----------------------|-------|
|   | Edad             | Totalmente En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
| UGEL GRAU                               | menos de 25 años | 1                        | 0             | 2          | 3                     | 6     |
|   | % del total      | 3.10%                    | 0.00%         | 6.30%      | 9.40%                 | 19%   |
|   | de 26 a 35 años  | 0                        | 1             | 4          | 5                     | 10    |
|   | % del total      | 0.00%                    | 3.10%         | 12.50%     | 15.60%                | 31%   |
|   | de 36 a 45 años  | 0                        | 1             | 2          | 7                     | 10    |
|   | % del total      | 0.00%                    | 3.10%         | 6.30%      | 21.90%                | 31%   |
|   | de 46 a más años | 0                        | 0             | 2          | 4                     | 6     |
| % del total                             | 0.00%            | 0.00%                    | 6.30%         | 12.50%     | 19%                   |       |
|   | TOTAL            | 1                        | 2             | 10         | 19                    | 32    |
| UGEL ANDAHUAYLAS                        | menos de 25 años | 4                        | 5             | 2          | 3                     | 14    |
|   | % del total      | 6.80%                    | 8.50%         | 3.40%      | 5.10%                 | 24%   |
|   | de 26 a 35 años  | 7                        | 3             | 0          | 2                     | 12    |
|   | % del total      | 11.90%                   | 5.10%         | 0.00%      | 3.40%                 | 20%   |
|   | de 36 a 45 años  | 6                        | 2             | 2          | 0                     | 10    |
|   | % del total      | 10.20%                   | 3.40%         | 3.40%      | 0.00%                 | 17%   |
|   | de 46 a más años | 11                       | 4             | 5          | 3                     | 23    |
| % del total                             | 18.60%           | 6.80%                    | 8.50%         | 5.10%      | 39%                   |       |
|   | TOTAL            | 28                       | 14            | 9          | 8                     | 59    |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 16.* Edad y fuerzas a favor del cambio organizacional

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

Dada la tabla 15 y figura 16, podemos observar, que del total de 32 servidores encuestados en la UGEL Grau, existe un 19% que representa a 6 trabajadores, que tienen la edad menor a 25 años, de los cuales un 3.1% es decir 1 servidor público está totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del

cambio organizacional, por otro lado ninguno de los servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 6.3% es decir 2 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional y el 9.4% es decir 3 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. También existe un 31%, que representa a 10 servidores públicos, que oscilan entre las edades de 26 a 35 años, de los cuales ninguno de los servidores públicos está totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 3.1% es decir 1 de los servidores públicos está en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 12.5% es decir 4 está de acuerdo con la dimensión Ofuerzas a favor del cambio organizacional y el 15.6% es decir 5 servidores públicos está totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. De la misma manera tenemos un 31%, que representa a 10 servidores públicos, que tienen edades de 36 a 45 años, de los cuales ninguno de los servidores públicos está totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 3.1% es decir 1 servidor público está en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 6.3% es decir 2 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 21.9% es decir 7 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. Por último se obtuvo un 19% que también representa a 6 trabajadores, que tienen una edad de 46 años a más, de los cuales ninguno de los servidores públicos están totalmente en desacuerdo, ni de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 6.3% es decir 2 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional y el 12.5% es decir 4 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. En el caso de la UGEL andahuaylas, se observa que el 24%, representa a 14 trabajadores, que tienen las edades menos de 25 años, de los cuales el 6.8% es decir 4 servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 8.5% es decir 5 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 3.4% es decir 2 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 5.1% es decir 3 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor

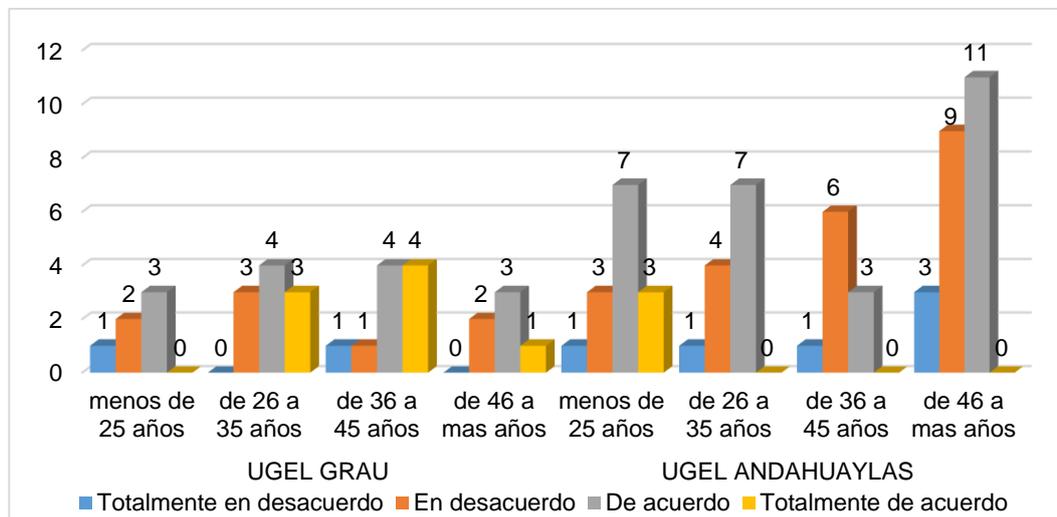
del cambio organizacional. el 20% representa a 12 servidores públicos que tienen las edades entre 26 a 35 años, de los cuales, el 11.9% representa a 7 servidores públicos que están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 5.1% es decir 3 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, ninguno de los servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional y el 3.4% es decir 2 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. se tiene un 17%, que representa a 10 servidores públicos que tienen las edades que oscilan entre 36 a 45 años, de los cuales el 10.2% es decir 6 servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 39%, representa, a 23 servidores públicos, que tienen las edades de 46 años a más, de los cuales el 18.6% es decir 11 servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 6.8% es decir 4 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 8.5% es decir 5 servidores publico están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 5.1% es decir 3 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. Dado los resultados podemos afirmar que en la UGEL Grau los servidores públicos tienen mayor inclinación o tendencia a estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, caso contrario ocurre en la UGEL Andahuaylas en el que hay mayor tendencia por parte de los trabajadores a estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional.

**Tabla 16**

*Tabla cruzada edad y resistencia al cambio organizacional*

| DIMENSIÓN 2: RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL |                  |                          |               |            |                       |       |
|---|------------------|--------------------------|---------------|------------|-----------------------|-------|
|   | Edad             | Totalmente En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
| UGEL GRAU   | menos de 25 años | 1                        | 2             | 3          | 0                     | 6     |
|   | % del total      | 3.1%                     | 6.3%          | 9.4%       | 0.0%                  | 19%   |
|   | de 26 a 35 años  | 0                        | 3             | 4          | 3                     | 10    |
|   | % del total      | 0.0%                     | 9.4%          | 12.5%      | 9.4%                  | 31%   |
|   | de 36 a 45 años  | 1                        | 1             | 4          | 4                     | 10    |
|   | % del total      | 3.1%                     | 3.1%          | 12.5%      | 12.5%                 | 31%   |
|   | de 46 a más años | 0                        | 2             | 3          | 1                     | 6     |
| % del total                                       | 0.0%             | 6.3%                     | 9.4%          | 3.1%       | 19%                   |       |
| TOTAL   |                  | 2                        | 8             | 14         | 8                     | 32    |
| UGEL ANDAHU AYLAS                                 | menos de 25 años | 1                        | 3             | 7          | 3                     | 14    |
|   | % del total      | 1.7%                     | 5.1%          | 11.9%      | 5.1%                  | 24%   |
|   | de 26 a 35 años  | 1                        | 4             | 7          | 0                     | 12    |
|   | % del total      | 1.7%                     | 6.8%          | 11.9%      | 0.0%                  | 20%   |
|   | de 36 a 45 años  | 1                        | 6             | 3          | 0                     | 10    |
|   | % del total      | 1.7%                     | 10.2%         | 5.1%       | 0.0%                  | 17%   |
|   | de 46 a más años | 3                        | 9             | 11         | 0                     | 23    |
| % del total                                       | 5.1%             | 15.3%                    | 18.6%         | 0.0%       | 39%                   |       |
| TOTAL   |                  | 6                        | 22            | 28         | 3                     | 59    |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



*Figura 17.* Edad y resistencia al cambio organizacional

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

Dada 16 la tabla y figura17, podemos observar, que del total de 32 servidores encuestados en la UGEL Grau, existe un 19% que representa a 6 trabajadores, que tienen la edad menor a 25 años, de los cuales un 3.1% es decir 1 servidor

público está totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 6.3% es decir 2 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y el 9.4% es decir 3 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión con la dimensión resistencia al cambio organizacional y por ultimo ninguno de los servidores públicos tienden están totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. Tambien existe un 31%, que representa a 10 servidores públicos, que oscilan entre las edades de 26 a 35 años, de los cuales ninguno de los servidores públicos está totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 9.4% es decir 3 de los servidores públicos está en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 12.5% es decir 4 está de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional y el 9.4% es decir 3 servidores públicos está totalmente de con la dimensión resistencia al cambio organizacional. De la misma manera tenemos un 31%, que representa a 10 servidores públicos, que tienen edades de 36 a 45 años, de los cuales el 3.1% es decir 1 de los servidores públicos está totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional , el 3.1% es decir 1 servidor público está en con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 12.5% es decir 4 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 12.5% es decir 4 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. Por último se obtuvo un 19% que representa a 6 trabajadores, que tienen una edad de 46 años a más, de los cuales ninguno de los servidores públicos está totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 6.3% es decir 2 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 9.4% es decir 3 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y el 3.1% es decir 1 servidor público está totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. En el caso de la UGEL andahuaylas, se observa que el 24%, representa a 14 trabajadores, que tienen las edades menos de 25 años, de los cuales el 1.7% es decir 1 de los servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 5.1% es decir 3 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 11.9% es decir 7 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 5.1% es decir 3

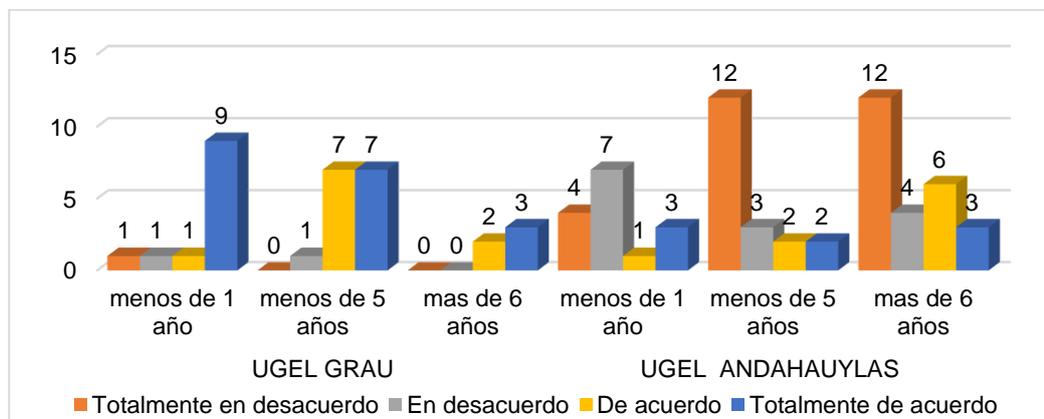
servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. El 20% representa a 12 servidores públicos que tienen las edades entre 26 a 35 años, de los cuales, el 1.7% representa a 1 servidores públicos que están totalmente en con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 6.8% es decir 4 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional , el 11.9% es decir 7 servidores públicos que están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, ninguno de los servidores públicos está totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. Se tiene un 17%, que representa a 10 servidores públicos que tienen las edades que oscilan entre 36 a 45 años, de los cuales el 1.7% es decir 1 servidor público está totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 10.2%, es decir 6 servidores públicos que están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, 5.1% es decir 3 servidores públicos que están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y ninguno de los servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. El 39% representa a 23 servidores públicos, que tienen las edades de 46 años a más, de los cuales el 5.1% es decir 3 servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 15.3% es decir 9 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 18.6% es decir 11 servidores publico están de con la dimensión resistencia al cambio organizacional, ninguno de los servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. De acuerdo a los resultados podemos afirmar que en la UGEL Grau los servidores públicos tienen mayor tendencia a estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, del mismo modo el la UGEL Andahuaylas los trabajadores tambien tienen una mayor inclinación hacia la dimensión resistencia al cambio organizacional.

**Tabla 17**

*Tabla cruzada tiempo de servicio y fuerzas a favor del cambio organizacional*

| DIMENSIÓN 1: FUERZAS A FAVOR DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL |                 |               |            |                       |       |       |
|--|-----------------|---------------|------------|-----------------------|-------|-------|
| Tiempo de servicio                                     | Totalmente      |               |            | Totalmente de acuerdo | total |       |
|  | en desacuerdo   | En desacuerdo | De acuerdo |                       |       |       |
| UGEL GRAU  | menos de 1 año  | 1             | 1          | 1                     | 9     | 12    |
|  | % del total     | 3.1%          | 3.1%       | 3.1%                  | 28.1% | 37.5% |
|  | menos de 5 años | 0             | 1          | 7                     | 7     | 15    |
|  | % del total     | 0.0%          | 3.1%       | 21.9%                 | 21.9% | 46.9% |
|  | más de 6 años   | 0             | 0          | 2                     | 3     | 5     |
|  | % del total     | 0.0%          | 0.0%       | 6.3%                  | 9.4%  | 15.6% |
|  | Total           | 1             | 2          | 10                    | 19    | 32    |
| UGEL ANDAHUAYLAS                                       | menos de 1 año  | 4             | 7          | 1                     | 3     | 15    |
|  | % del total     | 6.8%          | 11.9%      | 1.7%                  | 5.1%  | 25.4% |
|  | menos de 5 años | 12            | 3          | 2                     | 2     | 19    |
|  | % del total     | 20.3%         | 5.1%       | 3.4%                  | 3.4%  | 32.2% |
|  | más de 6 años   | 12            | 4          | 6                     | 3     | 25    |
|  | % del total     | 20.3%         | 6.8%       | 10.2%                 | 5.1%  | 42.4% |
|  | Total           | 28            | 14         | 9                     | 8     | 59    |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24



*Figura 18.* Tiempo de servicio y fuerzas a favor del cambio organizacional

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24

Dada la tabla 17 y figura 18, se observa que, en la UGEL Grau del total de 32 servidores públicos encuestados, el 37.5% representa a 12 servidores públicos que tienen tiempo de servicio menos de 1 año, de los cuales el 3.1% es decir 1 servidor público está totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, otro 3.1% es decir 1 servidor público está en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, otro 3.1% es decir un servidor público está de acuerdo con la dimensión fuerzas a

favor del cambio organizacional y un 28.1% es decir 9 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. Existe un 46.9%, representa a 15 servidores públicos que tienen un tiempo de servicio menor a 5 años, de los cuales ninguno de los servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 3.1% es decir 1 servidor público está en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 21.9% es decir 7 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, de la misma manera existe un 21.9% es decir 7 servidores públicos que están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. el 15.6%, que representa a 5 servidores públicos que tienen un tiempo de servicio mayor a 6 años, de los cuales ninguno de los servidores públicos está totalmente en desacuerdo ni en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 6.3% es decir 2 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional y el 9.4% es decir 3 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. En la UGEL andahuaylas, podemos observar que de los 59 servidores públicos encuestados, el 25.4%, representa a 15 servidores públicos con un tiempo de servicio menor a 1 años, de los cuales el 6.8% que representa a 4 servidores públicos está totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 11.69% es decir 7 servidores públicos están en desacuerdo c con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 1.7% es decir 1 servidor público está de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 5.1% es decir 3 servidores públicos está totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. El 32.2% representa a 19 servidores públicos con un tiempo de servicio menor a 5 años, de los cuales el 20.3% es decir 12 servidores públicos que están totalmente en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 5.1 es decir 3 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 3.4 es decir 2 servidores públicos que están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 3.4% es decir 2 servidores públicos que están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. Existe un 42.4%, representa a 25 servidores públicos que con un tiempo servicio mayor a 6 años, de los cuales el 20.3% es decir 12 servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la

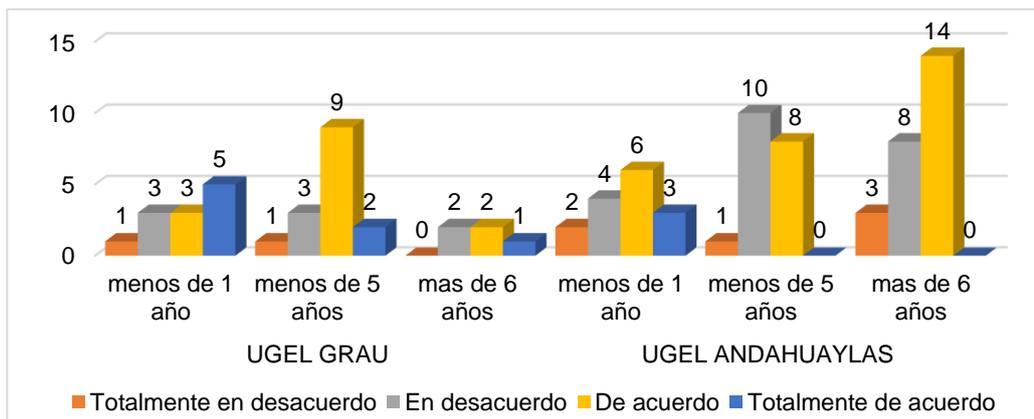
dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 6.8% es decir 4 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 10.2% es decir 6 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, el 5.1% es decir 3 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional. En referencia a los resultados podemos afirmar que, en la UGEL Grau los servidores públicos tienen mayor tendencia a estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional, en gran parte estos resultados se demuestran que los servidores públicos con menos de 1 año de servicio y con menos de 5 años de servicio. En la UGEL Andahuaylas los servidores públicos tienen tendencia a rechazar la dimensión fuerzas a favor del cambio organizacional al estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta dimensión, este resultado se obtuvo mayormente en los servidores públicos que tienen más de 6 años de servicio.

**Tabla 18**

*Tabla cruzada tiempo de servicio y resistencia al cambio organizacional*

| <b>Tiempo de servicio y resistencia al cambio organizacional</b> |                    |                          |               |            |                       |       |
|--|--------------------|--------------------------|---------------|------------|-----------------------|-------|
|  | Tiempo de servicio | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Total |
| UGEL GRAU  | menos de 1 año     | 1                        | 3             | 3          | 5                     | 12    |
|  | % del total        | 3.1%                     | 9.4%          | 9.4%       | 15.6%                 | 37.5% |
|  | menos de 5 años    | 1                        | 3             | 9          | 2                     | 15    |
|  | % del total        | 3.1%                     | 9.4%          | 28.1%      | 6.3%                  | 46.9% |
|  | más de 6 años      | 0                        | 2             | 2          | 1                     | 5     |
|  | % del total        | 0.0%                     | 6.3%          | 6.3%       | 3.1%                  | 15.6% |
|  | total              | 2                        | 8             | 14         | 8                     | 32    |
| UGEL ANDAHU-AYLAS  | menos de 1 año     | 2                        | 4             | 6          | 3                     | 15    |
|  | % del total        | 3.4%                     | 6.8%          | 10.2%      | 5.1%                  | 25.4% |
|  | menos de 5 años    | 1                        | 10            | 8          | 0                     | 19    |
|  | % del total        | 1.7%                     | 16.9%         | 13.6%      | 0.0%                  | 32.2% |
|  | más de 6 años      | 3                        | 8             | 14         | 0                     | 25    |
|  | % del total        | 5.1%                     | 13.6%         | 23.7%      | 0.0%                  | 42.4% |
|  | TOTAL              | 6                        | 22            | 28         | 3                     | 59    |

*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013



**Figura 19.** Tiempo de servicio y resistencia al cambio organizacional  
*Fuente.* Elaboración propia, obtenida de las encuestas en las unidades de gestión educativa local Grau-Andahuaylas y procesada en el programa estadístico SPSS v24 y Excel 2013

Dada la tabla 18 y figura 19, se observa que, en la UGEL Grau del total de 32 servidores públicos encuestados, el 37.5% representa a 12 servidores públicos que tienen tiempo de servicio menos de 1 año, de los cuales el 3.1% es decir 1 servidor público está totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 9.4% es decir 3 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio, el 9.4% es decir 3 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio y un 15.6% es decir 5 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. Existe un 46.9%, representa a 15 servidores públicos que tienen un tiempo de servicio menor a 5 años, de los cuales el 3.1% es decir 1 servidor público está totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 9.4% es decir 3 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 28.1% es decir 9 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 6.3% es decir 2 servidores públicos que están totalmente de con la dimensión resistencia al cambio organizacional. Existe un 15.6%, que representa a 5 servidores públicos que tienen un tiempo de servicio mayor a 6 años, de los cuales ninguno de los servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 6.3% es decir 2 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 6.3% es decir 2 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y el 3.1% es decir 1 servidor público está totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. En la UGEL

andahuaylas, podemos observar que de los 59 servidores públicos encuestados, el 25.4%, representa a 15 servidores públicos con un tiempo de servicio menor a 1 años, de los cuales el 3.4% que representa a 2 servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 6.8 % es decir 4 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 10.2% es decir 6 servidor públicos están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 5.1% es decir 3 servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. El 32.2% representa a 19 servidores públicos con un tiempo de servicio menor a 5 años, de los cuales el 1.7% es decir 1 servidor público están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 16.9% es decir 10 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 13.6% es decir 8 servidores públicos que están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, y ninguno de los servidores publico servidores públicos están totalmente con la dimensión resistencia al cambio organizacional. Existe un 42.4%, representa a 25 servidores públicos que con un tiempo servicio mayor a 6 años, de los cuales el 5.1% es decir 3 servidores públicos están totalmente en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 13.6% es decir 8 servidores públicos están en desacuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, el 23.7% es decir 14 servidores públicos están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y ninguno de los servidores públicos están totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional. En referencia a los resultados podemos afirmar que, en ambas unidades de gestión educativa local los servidores públicos tienen tendencia a estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional, es muy poco el porcentaje y cantidad de servidores públicos que rechazan la dimensión resistencia al cambio organizacional, en caso de la UGEL Grau este resultado se aprecia en los servidores públicos que tienen un tiempo de servicio menor a 5 años pero mayor a un año, en caso de la UGEL Andahuaylas se ve claramente que este resultado se presenta más en servidores públicos que tienen un tiempo de servicio mayor a 6 años.

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

En conformidad con los resultados logrados a través del procesamiento de datos del trabajo de investigación titulada: Estrategia para fortalecer el cambio organizacional en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas Y Grau, Región Apurímac, Perú, 2016 Al 2017. Subsiguientemente se contienden los resultados ostentados de acuerdo a la revisión bibliográfica y los objetivos formulados.

**Primero:** En este trabajo de investigación se priorizo como objetivo General. Describir una estrategia organizacional que fortalezca el cambio organizacional en las unidades de gestión educativa local de andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017. En relación a la tabla 12, los resultados indican; que en el cambio organizacional agrupado en sus dos dimensiones, en la UGEL Grau el 6.3% de los servidores públicos encuestados indican estar de totalmente de acuerdo con el cambio organizacional, el 25% de los servidores publico encuestados indica estar en desacuerdo con el cambio organizacional, el 53.1% de los servidores públicos encuestados indican estar de acuerdo con el cambio organizacional y el 15.6% de los servidores públicos encuestados indican estar totalmente de acuerdo con el cambio organizacional. En la UGEL andahuaylas el 13.6% de los servidores públicos encuestados indican estar totalmente de acuerdo con el cambio organizacional, el 44.1% de servidores públicos encuestados revelan estar en desacuerdo con el cambio organizacional, el 35.6% indican estar de acuerdo con el cambio organizacional y el 6.8 indican estar totalmente de acuerdo con el cambio organizacional. Ello indica que existe una brecha ampliada y diferenciada en cuanto a las respuestas de los servidores de ambas unidades de gestión educativa local ya que en la primera se muestran a favor del cambio y en la segunda se muestran en contra del cambio. El cambio ha estado presente constantemente como una necesidad individual, social y grupal, es por eso mismo que las organizaciones como sistemas abiertos y complejos, tienen que estar asiduamente preparados para adaptarse al cambio con una alta aptitud de respuesta positiva.

Comparando el cambio organizacional, con otros estudios realizados se puede contrastar los resultados con la investigación titulada “la teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional de centros de elaboración de fórmulas lácteas de los servicios de nutrición de hospitales públicos de alta complejidad”. Llegando a las siguientes

conclusiones: El cambio organizacional es un tema sumamente importante en el contexto de la administración pública, donde se plantean un sin número de reformas habidas y por haber, en consecuencia, del nuevo modelo de la política de renovación de la gestión pública, que se basa más en la toma de decisiones estratégicas y el trabajo en base a resultados. (Silvia ,2016, p.19)

De igual manera, se puede contrastar con la investigación titulada “Estrategias de cambio organizacional para la formación de organizaciones inteligentes en instituciones educativas públicas de la ciudad de Trujillo”. Llegando a las siguientes conclusiones: En este mundo tan cambiante y globalizado el cambio organizacional es una de las actividades más seguidas, que se realiza en diferentes episodios; tiene una fase de comienzo, pasa por una secuencia de pasos, para finalmente culminar en un resultado que puede significar la mejora de ese punto de partida. (Valverde, 2007, p.185)

En el presente trabajo de investigación los resultados finales demuestra que el cambio organizacional es un fenómeno que constantemente se da en organizaciones públicas o privadas, por ese motivo; las organizaciones deben estar constantemente preparadas y capacitadas para responder satisfactoriamente y adaptarse fácilmente a las transformaciones que puedan ocurrir en consecuencia de este; estas transformaciones pueden ser nuevas tareas que realizar, nuevo ambiente laboral; nuevo puesto de trabajo; nuevas funciones; nueva estructura; nuevos valores, cultura y nueva estructura; entre otros. Pero hay que tener en cuenta que, se debe tener cuidado especial en hacer cambio o transformaciones en instituciones del sector público, debido a que están sujetas a normas, leyes, reglamentos; que imposibilitan que los directivos de las instituciones públicas realicen cambios.

**Segundo:** en este trabajo de investigación se ha esbozado como primer objetivo específico describir una estrategia organizacional de nivel funcional que fortalezca las fuerzas a favor del cambio en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017. De acuerdo a la tabla 10, cuyo resultado obtenido es que; en la UGEL Grau el 3.1% están totalmente en desacuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional, el 6.3% están en desacuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional, el 31.3% están de acuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional y el 59.4% están totalmente de acuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional. Con respecto a los factores que inciden o que generan efectos en las fuerzas a favor de cambio dentro de la UGEL Grau, en la tabla 7; se aprecia que la iniciativa

al cambio es el factor con mayor predominación, con un puntaje de 112, seguido de los canales de comunicación, con un puntaje de 103, seguido de la adaptación y la tecnología ambos con un puntaje de 100, lo que indica que dichos aspectos mencionados son puntos importantes que hay que tomar en cuenta al momento de realizar un proceso de cambio organizacional, debido a que estas son fuerzas que impulsan positivamente el cambio; sin embargo existen aspectos con bajo puntaje de los que no hay que desentenderse si no buscar la manera de fortalecerlos y que estos a su vez ayuden a maximizar los aspectos con mayor puntaje. Mientras que en la UGEL ANDAHUAYLAS el 47.5% están totalmente en desacuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional, el 23.7% están en desacuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional, el 15.3% están de acuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional y el 13.6% están totalmente de acuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional. También en la UGEL Andahuaylas se encuentran factores influenciados hacia las fuerzas a favor del cambio, lo que en la tabla 7, se observa que la tecnología es el aspecto con mayor incidencia, con un puntaje de 148, seguido de los sistemas de recompensas con un puntaje de 143 y por último el aspecto más incidente son los incentivos económicos con un puntaje de 133. asimismo existen factores con menor incidencia que se tienen que fortalecer para usarlos de manera positiva ante los factores más fuertes. El porcentaje más alto que se obtiene en la UGEL Grau es un 59.4% del total de servidores públicos que están totalmente de acuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional y en la UGEL Grau el mayor porcentaje obtenido es un 47.5% del total de servidores públicos que están totalmente en desacuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional; ello demuestra que existe una actitud, significativa proclividad y afianzamiento en la UGEL Grau frente a una actitud y respuesta evasiva hacia las fuerzas a favor del cambio organizacional en la UGEL Andahuaylas.

Comparando esta dimensión de fuerzas a favor del cambio organizacional, con otros estudios realizados se puede contrastar los resultados con la investigación titulada “la teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional de centros de elaboración de fórmulas lácteas de los servicios de nutrición de hospitales públicos de alta complejidad”. Llegando a las siguientes conclusiones: Lo más conveniente ante un proceso de cambio es fortalecer la actitud del personal que permita realzar las fuerzas impulsoras que coadyuven con la transformación al escenario que se desea. De la misma forma se debe reducir y tener control sobre las actitudes que son negativas y evasivas hacia la iniciativa de cambio organizacional. (Silvia ,2016, pp. 18-19)

En el presente trabajo de investigación los resultados conclusivos muestran que se manifiesta una actitud de los servidores públicos poco favorable hacia el cambio organizacional; y es ahí indispensablemente donde se debe poner mayor interés y tesón, puesto las personas que componen una organización, sea de carácter público o privado, representan el pilar fundamental dentro de cada una de ellas, asimismo los recursos humanos son un factor transcendental que permite lograr con éxito o fracaso un proceso de cambio; por ello es fuertemente relevante, educar, capacitar, preparar y tomar en cuenta las actitudes de las personas para fortalecer las fuerzas que favorecen a que el cambio organizacional se inicie y finalice acorde a lo esperado.

**Tercero:** en este trabajo de investigación se ha esbozado como segundo objetivo específico describir una estrategia organizacional de nivel funcional que reduzca la resistencia al cambio en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017. En referencia a la tabla 11 cuyos resultados obtenidos fueron que en la UGEL Grau el 6.3% están totalmente en desacuerdo con la resistencia al cambio organizacional, el 25% están en desacuerdo con la resistencia al cambio organizacional, el 43.8% están de acuerdo con la resistencia al cambio organizacional y el 25% están totalmente en desacuerdo con la resistencia al cambio organizacional. Podemos observar, en la tabla 8, que existen factores que generan resistencia hacia el cambio organizacional, la estructura mecanicista es el aspecto con mayor influencia dentro de la UGEL Grau, con un puntaje de 114, seguido del conflicto con un puntaje de 104 y finalmente los hábitos con un puntaje de 94. En el caso de la UGEL Andahuaylas podemos observar que el 10.2% están totalmente en desacuerdo con la resistencia al cambio organizacional, el 37.2% están en desacuerdo con la resistencia al cambio organizacional, el 47.5% están de acuerdo con la dimensión resistencia al cambio organizacional y el 5.1% están totalmente de acuerdo con la resistencia el cambio organizacional. En la UGEL Andahuaylas también se encuentran factores que generan resistencia al cambio organizacional, en la tabla 8 se aprecia que; el conflicto es el aspecto con más incidencia, con un puntaje de 165, seguido del miedo a lo desconocido con un puntaje de 150 y por ultimo como factor más incidentes se tienen a los valores y normas con un puntaje de 147 ello nos indica que en ambas unidades de gestión educativa local existe una conducta hacia la resistencia al cambio organizacional; es decir los servidores públicos sienten temor a romper las barreras de su zona de confort y sus costumbres laborales, esto ocurre en consecuencia de que sus necesidades, opiniones, sus expectativas y sobre todo sus miedos no son tomados en cuenta.

Comparando esta dimensión de la resistencia al cambio organizacional, con otros estudios realizados, se puede cotejar con la investigación titulada “resistencia al cambio organizacional: el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia”. Llegando a las siguientes conclusiones En este mundo actual las organizaciones privadas y públicas enfocan sus esfuerzos a prestar mejores servicios, para ello deben estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico y las políticas de gobierno, el principal reto de los líderes públicos tiene basarse en la ejecución de una gestión de cambio en todas las organizaciones del sector público, enfrentando los desafíos que trae consigo, entre ellas la más importante es la resistencia que manifiestan los integrantes de una organización y de estos depende el logro o descalabro de un proceso de cambio, es importante tener en cuenta que al momento de generar un cambio el elemento más relevante e influyente es el talento humano, sus estímulos, temores y sus posibilidades tienen que ser escuchadas. También es importante tener cuidado al implementar el cambio en una organización pública, ya que esto involucra cuestiones políticas, administrativas y normativas, tanto para el personal como para el usuario (Méndez, 2015, pp.18-19).

De igual forma se puede cotejar con la investigación titulada “la teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional de centros de elaboración de fórmulas lácteas de los servicios de nutrición de hospitales públicos de alta complejidad”. Llegando a las siguientes conclusiones: Cuando se realiza un proceso de cambio no es relevante que el cambio se desarrolle sin dificultades y que los indicadores que tenga una institución sean positivas, por que las cosas no se darán de buena manera si las personas no la perciben de esa manera, el principal factor que produce resistencia al cambio organizacional es la manera en cómo las personas perciben el cambio organizacional, teniendo en cuenta como este les afecta personal y profesionalmente. Es relevante diferenciar entre las conductas y actitudes del personal, ya que un individuo puede tener actitud de resistencia o puede ser flexible antes los cambios, pero ello no quiere decir que su conducta sea de resistencia o de apoyo a la iniciativa de cambio. Por eso es mejor trabajar en cuanto a las actitudes, ya que las conductas tienen consecuencias que no pueden ser modificadas. (Silvia, 2016, p.18)

En este trabajo de investigación los resultados finales demuestran que los factores: amenazas al poder, mala comunicación, miedo a lo desconocido, rutina, entre otros son aspectos que propician y generan resistencia al cambio organizacional, es por ello; que como se mencionó anteriormente se hace nuevamente énfasis en que las personas son el componente principal y más importante dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta

esto, se debe atender las necesidades de los mismos, escuchando sus opiniones, aportes, temores, expectativas, entre otros aspectos que pueden generar conductas positivas o negativas hacia la resistencia al cambio organizacional; pero muchas veces, no topamos que en las instituciones u organizaciones públicas, existen directivos, gerentes y/o administradores coercitivos que quieren imponer su autoridad y hacer los cambios que ellos crean conveniente, sin tomar en cuenta a la percepción de las personas, en este sentido ante un proceso de cambio organizacional solamente se recibirá como respuesta una fuerte resistencia y rechazo hacia el mismo.

## CONCLUSIONES

1. En relación con el objetivo general, los resultados fueron que en cuanto al cambio organizacional agrupado en sus dos dimensiones, en la UGEL Grau el mayor porcentaje obtenido indica que el 53.1% de los servidores públicos, están de acuerdo con el cambio organizacional, mientras que en la UGEL Andahuaylas el 44.1% de los servidores públicos indican que están en desacuerdo con el cambio organizacional; ello demuestra que existe una gran diferencia en cuanto a la tendencia y predisponían de los servidores públicos de ambas unidades de gestión educativa local, en el caso de la UGEL Grau existe una mayor inclinación hacia la aceptación, respuesta favorable y adaptación hacia el cambio; mientras que en la UGEL Andahuaylas ocurre totalmente lo contrario ya que existe un rechazo y evasión hacia el cambio organizacional, si bien es cierto se puede deducir que la UGEL Grau es mejor en este aspecto, a diferencia de la UGEL Andahuaylas, pero las actitudes de los servidores públicos de la UGEL Grau demuestran lo contrario, debido a que se muestran reacios a realizar actividades extraoficiales.

Para el objetivo general se describe como estrategia organizacional, lo siguiente: **Estrategia de nivel organizacional: trabajar con visión hacia el futuro, en base a metas y objetivos y sobre todo comunicar las razones institucionales**, la secuencia del cambio se basa en tres aspectos ver, sentir y cambiar, es por ello que esta estrategia hace referencia a que, al momento de plantear la visión institucional es sumamente importante que esta cause e inspire y contenga un mensaje de cambio, de la misma manera debe conseguirse un compromiso por parte de los servidores públicos de querer trabajar con una visión hacia el cambio, para que de esta manera respondan favorablemente ante coyunturas cambiantes. Asimismo, las metas y objetivos no deben incluir demasiadas acciones, y que estas sean claras, concretas y sencillas, debido a que, si los objetivos y/o metas son demasiadas el solo hecho de analizarlas y tener que elegir entre ellas, generará mayor resistencia al cambio. El comunicar las razones institucionales principalmente fortalece los canales de comunicación, y para ello analiza y explica las causas que ha llevado a tomar la decisión de cambio.

2. En relación a la segunda conclusión del presente trabajo de investigación frente al primer objetivo específico, el porcentaje más predominante en la UGEL Grau indica que el 59.4% de los servidores públicos están totalmente de acuerdo con las

fuerzas a favor del cambio organizacional, mientras que en la UGEL Andahuaylas el 47.5% están totalmente en desacuerdo con las fuerzas a favor del cambio organizacional, ello demuestra que existe una diferencia de extremo a extremo en cuanto a los factores que impulsan el cambio organizacional. Los servidores tienen necesidades, preocupaciones, temores, percepciones, opiniones, entre otros factores, que determinan sus actitudes y comportamientos frente a diferentes contextos, ya sean conveniente o impertinente para ellos. Se encuentra respuesta negativa hacia las fuerzas al cambio organizacional, ya que no existe fortalecimiento de estos aspectos que propician e impulsan al cambio organizacional.

Para el objetivo específico 1 se describe la siguiente estrategia: **generar iniciativa, compromiso y motivar a los jefes de áreas funcionales y/o subordinados**. Esta estrategia principalmente hace referencia y pone énfasis en generar un plan de reconocimiento de las iniciativas que generen en el mejoramiento de los procesos y el logro de los resultados, todos los integrantes de ambas instituciones deben ser líderes de cambio, deben hallar su propio propósito, teniendo en cuenta que este reto es compartido.

3. En cuanto a la tercera conclusión frente al segundo objetivo específico, el porcentaje más predominante en la UGEL Grau indica que el 43.8% de los servidores públicos están de acuerdo con la resistencia al cambio organizacional y en la UGEL Andahuaylas el porcentaje que mayormente prepondera es que el 47.5% de los servidores públicos están de acuerdo con la resistencia al cambio organizacional, ello indica que en ambas unidades de gestión educativa local, los servidores públicos tienen tendencia a resistirse al cambio, debido que lo interpretan como una amenaza y existe una gran aceptación de los factores que generan resistencia, aferrándose a sus puestos laborales, a los hábitos laborales, la rutina diaria, generando conflictos y desacuerdos ; cada vez estas van haciéndose más fuertes, que inclusive llegan a opacar a las fuerzas impulsoras que favorecen al cambio organizacional, que en consecuencia trae consigo el fracaso en la implementación de un proceso de cambio organizacional.

Para el objetivo específico 2 se describe la siguiente estrategia: **Alta calidad de las relaciones interpersonales, alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución**. Esta estrategia principalmente hace referencia y

pone énfasis en que es relevante diseñar un conjunto de actuaciones que incorpore la mejora del perfil ético de los jefes de áreas funcionales y de los subordinados, la creación de buenos estímulos culturales y el diseño de métricas e incentivos económicos que favorezcan la colaboración, de la misma manera se debe definir, fortalecer y comunicar los planes de trabajo de todos los niveles.

## RECOMENDACIONES

Las proposiciones que se van a manifestar seguidamente, son el fruto de una exhaustiva indagación efectuado a partir de los resultados que se obtuvieron en el presente trabajo de investigación, asimismo se tomó en cuenta las preocupaciones y necesidades de los servidores públicos de las unidades de gestión educativa local de las provincias de GRAU Y ANDAHUAYLAS. Lo siguiente está dirigida a los directivos, administrador, jefes de áreas funcionales y servidores públicos en su totalidad de ambas unidades de gestión educativa local:

**Primero:** En relación al objetivo general y a la estrategia de nivel organizacional descrita; se recomienda para la aplicación satisfactoria de esta estrategia que: se debe capacitar y educar al personal en cambio organizacional, ya que existe desconocimiento por parte de los miembros de ambas instituciones sobre este tema, También la visión institucional debe ser amplia y detallada, positiva y alentadora, realista consistente y difundida. Siempre ante un proceso de cambio es necesario comunicar las razones del porque se ha tomado la iniciativa de realizar cambio en la institución, de este modo las personas entienden las razones, asimilan, toman conciencia de las necesidades, comprenden la situación del porque el mantener la situación actual ya no es favorable.

**Segundo:** en relación al objetivo específico 1 y a la estrategia de nivel funcional descrita; se recomienda para que la aplicación de esta estrategia sea exitosa: se deben realizar talleres de liderazgo, para que ambas instituciones cuenten con líderes que se anticipen a los cambios, realizar taller de empoderamiento, autoconciencia y aceptación. Los jefes de las diferentes áreas funcionales deben ser agentes que motiven a sus subordinados a aceptar el cambio y adaptarse al mismo.

**Tercero:** En relación al objetivo específico 2 y a la estrategia de nivel funcional descrita; se recomienda para la aplicación satisfactoria de esta estrategia en ambas unidades de gestión educativa local: Proveer planes de desarrollo profesional individualizado, asimismo implementar talleres de cohesión de grupos, toma de decisiones, coaching para jefes de áreas funcionales y equipos, talleres de comunicación efectiva. Asimismo, para que esta estrategia se lleve a cabo es importante preguntar a los servidores públicos sus preocupaciones, temores y necesidades que ellos tuvieran en el momento de la implementación del cambio, para darles algún tipo de respuesta y solución que les beneficie, mas no afecte. El sentimiento de pérdida de control trae como consecuencia una

mayor resistencia al cambio, de este modo, al acrecentar la influencia o participación de los servidores públicos en las decisiones que se toman o en las labores que se realizan reduce la resistencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anonimo. (12 de abril de 2009). *Wordpress: Blog Educativo*. Obtenido de <http://educativo.cuscomania.com/investigacion-descriptiva-comparativa/>
- Anonimo. (6 de junio de 2018). *EcuRed: conocimiento con todos y para todos*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Cambio\\_Organizacional](https://www.ecured.cu/Cambio_Organizacional)
- Araya, Y., & Rojas, R. (2005). *Análisis del cambio organizacional en la contraloría* (Tesis de maestría). Universidad de oriente, maturín, venezuela.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (6 ed.). Caracas, Venezuela: Epistème, C.A.
- Audirac, C. C., De León, E. V., Domínguez, G. A., López, G. M., y Puerta, N. L. (2012). *ABC del Desarrollo Organizacional*. (1ed.). México: Trillas.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3 ed.). Colombia: Pearson.
- Carrasco, D. S. (2005). *metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigacio*. (1 ed.). Lima: San Marcos.
- Coria, P. A., Neme, C. O., y Rivera, G. I. (2016). aplicación del modelo de lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y Estrategia*, (49), 45-62.
- Cortés, C. M., y Iglesias, L. M. (2004). *Generalidades Sobre Metodología de la Investigación* (1 ed.). Mexico: Universidad Autonoma del Carmen
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum, J. W. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage Learning.
- Hernández, P. A., Gallarzo, M., y Espinoza, M. J. (2011). *Cambio Organizacional: Enfoque Latinoamericano*. (1 ed.). México: Pearson.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6 ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. (7 ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional : Diseño Y Cambio En Las Organizaciones*. (5 ed.). México: Pearson Educación.
- Lopez, D. M., Restrepo, D. O., & López, V. G. (1 de abril de 2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149-157.
- Méndez, A. D. (2015). *Resistencia al cambio organizacional: El reto para los líderes actuales en entidades públicas en colombia* (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada de Bogota D.C., Colombia.
- Ortega, P. P., y Solano, P. C. (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo Peruano: Una aplicación de las teorías de cambio*

- provenientes de la gestión privada* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Rivera, G. A. (diciembre de 2013). el cambio organizacional: un proceso estrategico de adopcion y adaptacion. *gestión y estrategia*,(44),94-96.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15 ed.). Mexico: Pearson.
- Silvia, M. R. (2016). *La teoría de la gestión en el proceso de cambio organizacional de centros de elaboración de fórmulas lácteas infantiles de nutrición de hospitales públicos de alta complejidad* (Tesis de maestria), Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Valverde, Z. S. (2007). *Estrategias de cambio organizacional para la formacion de organizaciones inteligentes en instituciones educativas publicas de la ciudad de trujillo*. (tesis doctoral), Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



## CUESTIONARIO

**Estimado señor (a):**

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: **“Estrategia para fortalecer el Cambio Organizacional en las Unidades de Gestión Educativa Local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017”**, por favor responda con toda sinceridad, ya que de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos y puedan contribuir con el mejoramiento de la institución. No escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Marque con una “X” la alternativa de respuesta que aduce a su criterio.

### I. DATOS GENERALES

#### 1.1. Genero:

- a) Femenino ( )
- b) Masculino ( )

#### 1.2. Edad

- a) Menos de 25 años ( )
- b) De 26 a 35 años ( )
- c) De 36 a 45 años ( )
- d) De 46 a más años ( )

#### 1.3. Tiempo de servicio

- a) Menos de 1 año ( )
- b) Menos de 5 años ( )
- c) Más de 6 años ( )

**Indicaciones:** Marque con un aspa (x) en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

| A                     | B          | C             | D                        |
|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|
| TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |

| ÍTEMS                                   |   |  |  |   |   |   |   |
|---|---|--|--|---|---|---|---|
| VARIABLE: CAMBIO ORGANIZACIONAL         |   |  |  |   |   |   |   |
| Dimensión 1: Fuerzas a favor del cambio |   |  |  | A | B | C | D |
| 1                                       | ¿Siempre los cambios ocurridos en esta institución fueron planificados, o simplemente ocurrieron?   |  |  |   |   |   |   |
| 2                                       | ¿La institución siempre se encontró preparada para el cambio?   |  |  |   |   |   |   |
| 3                                       | ¿Usted siempre se adaptó fácilmente a un nuevo ambiente y entorno de trabajo?   |  |  |   |   |   |   |
| 4                                       | ¿Siempre las diferentes áreas de la institución se encontraron implementadas con equipos tecnológicos modernos?                                     |  |  |   |   |   |   |
| 5                                       | ¿La institución continuamente implementó nuevos programas informáticos y sistemas administrativos?  |  |  |   |   |   |   |
| 6                                       | ¿Usted frecuentemente pudo ejecutar tareas que realizan sus compañeros de área sin ninguna dificultad?  |  |  |   |   |   |   |
| 7                                       | ¿La institución continuamente capacitó a los trabajadores para que desarrollen nuevas actitudes y habilidades?                                      |  |  |   |   |   |   |
| 8                                       | ¿Usted siempre tuvo conocimiento de las funciones de otros puestos relacionados con su área de desempeño?   |  |  |   |   |   |   |
| 9                                       | ¿La institución permanentemente brindó incentivos económicos a los trabajadores por el desempeño en el área de trabajo?                             |  |  |   |   |   |   |
| 10                                      | ¿La institución permanentemente brindó estímulos a los trabajadores por acciones no comunes que fortalecieron a la institución?                     |  |  |   |   |   |   |
| 11                                      | ¿Siempre existió en la institución un sistema de recompensas para los trabajadores?   |  |  |   |   |   |   |
| 12                                      | ¿El equipo directivo siempre tuvo habilidades, aptitudes necesarias para generar un proceso de cambio?  |  |  |   |   |   |   |
| 13                                      | ¿Los directivos encargados de áreas funcionales siempre participaron, acompañaron en la evaluación y seguimiento para generar un proceso de cambio? |  |  |   |   |   |   |
| 14                                      | ¿Los trabajadores siempre tomaron la iniciativa para proponer ideas de cambio en la institución?  |  |  |   |   |   |   |
| 15                                      | ¿La comunicación que constantemente se desarrolló en las diferentes áreas de trabajo, se realizó de forma abierta?                                  |  |  |   |   |   |   |
| 16                                      | ¿Normalmente ante un proceso de cambio los directivos de la institución comunicaron con anticipación las nuevas actividades a desarrollar?          |  |  |   |   |   |   |
| Dimensión 2: Resistencia al cambio      |   |  |  | A | B | C | D |
| 17                                      | ¿Siempre los trabajadores evitaron adaptarse a los cambios en el ambiente laboral para no generar conflictos internos?                              |  |  |   |   |   |   |
| 18                                      | ¿La estructura de la organización siempre permitió una mayor comprensión de los procesos que se desarrollan en distintas áreas?                     |  |  |   |   |   |   |
| 19                                      | ¿Siempre existieron parámetros establecidos de cómo se debe actuar y hacer las cosas en la organización?  |  |  |   |   |   |   |
| 20                                      | ¿Constantemente algunos trabajadores se involucraron en las decisiones tomadas por sus superiores en un proceso de cambio?                          |  |  |   |   |   |   |
| 21                                      | ¿Continuamente los superiores apoyaron las ideas generadas por los trabajadores para adaptarse al cambio?   |  |  |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|
| 22 | ¿Siempre los cambios ocurridos en la institución implicaron adecuarse completamente a nuevos valores y normas?   |  |  |  |  |
| 23 | ¿Siempre los valores y normas establecidos en la organización permitieron la aceptación de un proceso cambio?  |  |  |  |  |
| 24 | ¿Usualmente ante un cambio, los patrones organizacionales amenazaron la experiencia de los grupos formados en la institución?                                |  |  |  |  |
| 25 | ¿Siempre los grupos formados en la organización actuaron positivamente ante los cambios?   |  |  |  |  |
| 26 | ¿Habitualmente usted se consideró capaz de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus perspectivas intactas?                               |  |  |  |  |
| 27 | ¿Constantemente se manejó la información precisa que permitió involucrarse en la toma de decisiones?   |  |  |  |  |
| 28 | ¿Siempre se tuvo estado consiente de los hábitos del personal para realizar las actividades?   |  |  |  |  |
| 29 | ¿Siempre cuando se enfrentó a los cambios, en forma acostumbrada, se convierte en una fuente de resistencia?   |  |  |  |  |
| 30 | ¿Esta consiente que cualquier redistribución de la autoridad, para tomar decisiones, siempre amenazó las relaciones de poder establecidas en la institución? |  |  |  |  |
| 31 | ¿Los grupos en la institución que controlan los recursos, constantemente vieron el cambio como una amenaza?  |  |  |  |  |
| 32 | ¿Siempre ante un cambio se propició desequilibrios en el personal más antiguo de la institución?   |  |  |  |  |
| 33 | ¿Permanentemente existió preocupación de no ser capaz de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función a lo desconocido?       |  |  |  |  |
| 34 | ¿El cambio siempre representó para usted miedo a lo desconocido?   |  |  |  |  |
| 35 | ¿Usted siempre considero que los cambios le originaron temores por perdidas económicas?  |  |  |  |  |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexo 2: ficha de validación de expertos

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos: HENRY W. AGREDA CERNA

Grado Académico: MgTR. EN ADMINISTRACIÓN

Fecha: 02/08/18

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

.....  
.....  
.....

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....  
.....  
.....

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....  
.....  
.....

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluar el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

.....  
.....  
  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Mgtr. Henry W. Agreda Cerna  
DOCENTE  
CLAD N° 03541

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 18142262

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos: JOHN PETER AGUIRRE LANDA

Grado Académico: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

Fecha: 03/08/18

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

.....  
.....  
.....

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....  
.....  
.....

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....  
.....  
.....

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluar el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

.....  
.....



UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE MARIA ARGUEDAS

Mg. John Peter Aguirre Landa

DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 10002395

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos: EDWIN MESCCO CACERES  
Grado Académico: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
Fecha: 30/07/18

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

.....  
.....  
.....

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

.....  
.....  
.....

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....  
.....  
.....

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

.....  
.....

UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE MARIA ARGÜEÑAS  
FCE EPAS

Lic Edwin Mescco Cáceres

Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 25001527

Anexo 3: Matriz de consistencia de la investigación

**TÍTULO:** Estrategia para fortalecer el Cambio Organizacional en las Unidades de Gestión Educativa Local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017.

| PROBLEMA   | OBJETIVOS   | VARIABLES, DIMENSIONES   |
|--|---|--|
| <p><b>Problema General</b><br/>¿De qué manera una estrategia organizacional fortalecerá el cambio organizacional en las Unidades de Gestión Educativa Local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos</b><br/>¿De qué manera una estrategia organizacional de nivel funcional fortalecerá las fuerzas a favor del cambio en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017?<br/><br/>¿De qué manera una estrategia organizacional de nivel funcional que reduzca la resistencia al cambio en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017?</p> | <p><b>Objetivo General</b><br/>Describir una estrategia organizacional que fortalezca el cambio organizacional en las unidades de gestión educativa local de andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b><br/>Describir una estrategia organizacional de nivel funcional que fortalezca las fuerzas a favor del cambio en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017.<br/><br/>Describir una estrategia organizacional de nivel funcional que reduzca la resistencia al cambio en las unidades de gestión educativa local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017.</p> | <p><b>Variable</b><br/>CAMBIO ORGANIZACIONAL</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerzas a favor del cambio</li> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul> |
| MÉTODO Y DISEÑO  | POBLACIÓN Y MUESTRA   | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS  |
| <p><b>Método</b><br/>Deductivo.</p> <p><b>Diseño</b><br/>No experimental, ex post facto.</p> <p><b>Nivel</b><br/>Descriptivo – comparativo.</p>  | <p><b>Población</b><br/>UGEL Andahuaylas 70 trabajadores registrados en el CAP.<br/>UGEL Grau 32 trabajadores registrados en el CAP.</p> <p><b>Muestra</b><br/>UGEL Andahuaylas 59 trabajadores.<br/>UGEL Grau 32 trabajadores.</p>   | <p><b>Técnicas</b><br/>Encuesta<br/>Entrevista</p> <p><b>Instrumento</b><br/>Cuestionario<br/>Entrevista estructurada</p> <p><b>Tratamiento Estadístico</b><br/>SPSS 24</p>                |

Anexo 4: Matriz de operacionalización de variables

TÍTULO: Estrategia para fortalecer el Cambio Organizacional en las Unidades de Gestión Educativa Local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017.

| VARIABLES DE ESTUDIO   | DIMENSIONES   | INDICADORES   |
|--|---|---|
| <p><b>VARIABLE 1</b></p> <p><b>Cambio organizacional</b></p> <p>Jones (2008) considera que el cambio organizacional ese proceso por medio del cual las organizaciones se dirigen de su actual estado hacia un estado futuro que se desea, con el proposito de acrecentar su efectividad y por ende cumplir con los objetivos establecidos. (p.269)</p> | <p><b>DIMENSIÓN 1</b></p> <p><b>Fuerzas a favor del cambio</b></p> <p>Robbins y Judge (2013) por su parte dice que “las fuerzas impulsoras son las que alejan la conducta en estado de equilibrio y que estas pueden incrementarse” (p.90).</p> | <p>1.1. Adaptación</p> <p>1.2. tecnología</p> <p>1.3. Nuevas habilidades o técnicas</p> <p>1.4. Incentivos económicos o financieros</p> <p>1.5. Sistema de recompensas</p> <p>1.6. Iniciativa de cambio</p> <p>1.7. Canales de comunicación</p>   |
|  | <p><b>DIMENSIÓN 2</b></p> <p><b>Resistencia al cambio</b></p> <p>“Es el conjunto de comportamientos de los empleados que estorban el movimiento fuera del estado de equilibrio” (Robbins y Judge,2013, p.578).</p>                              | <p>2.1. Conflicto</p> <p>2.2. Estructura mecanicista</p> <p>2.3. Toma de decisiones centralizada</p> <p>2.4. Valores y normas</p> <p>2.5. Cohesión grupal</p> <p>2.6. Procesamiento selectivo de la información</p> <p>2.7. Hábitos</p> <p>2.8. Amenazas al poder e influencia</p> <p>2.9. Miedo a lo desconocido</p> <p>2.10. Razones económicas</p> |

Anexo 5: Matriz de instrumento de recojo de datos

TÍTULO: Estrategia para fortalecer el Cambio Organizacional en las Unidades de Gestión Educativa Local de Andahuaylas y Grau, región Apurímac, Perú, 2016 al 2017.

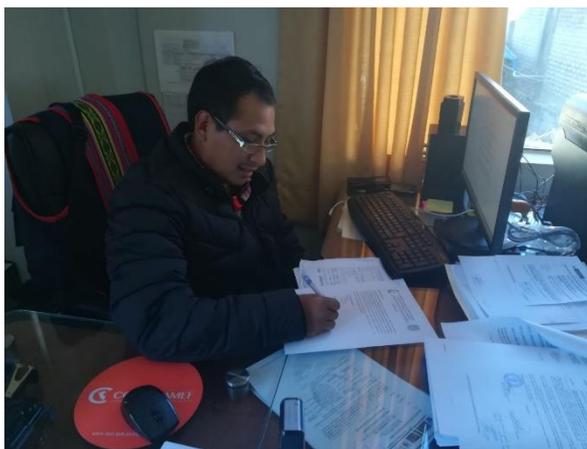
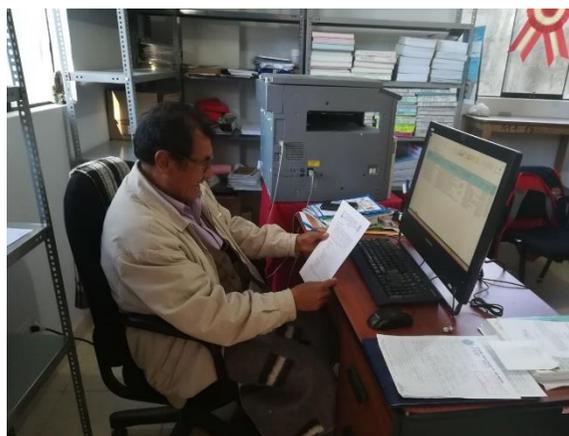
| VARIABLES             | DIMENSIONES                | INDICADORES                   | PESO % | N° DE ÍTEMS | ÍTEMS O PREGUNTAS  | ESCALA VALORATIVA  |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------------|--------|-------------|--|--|
| Cambio organizacional | Fuerzas a favor del cambio | Adaptación                    | 50%    | 3           | 1. ¿Siempre los cambios ocurridos en esta institución fueron planificados, o simplemente ocurrieron?               | A. TOTALMENTE DE ACUERDO<br>B. DE ACUERDO<br>C. EN DESACUERDO<br>D. TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|                       |                            |                               |        |             | 2. ¿La institución siempre se encontró preparada para el cambio?   |  |
|                       |                            |                               |        |             | 3. ¿Usted siempre se adaptó fácilmente a un nuevo ambiente y entorno de trabajo?                                   |  |
|                       |                            | Tecnología                    |        | 2           | 4. ¿Siempre las diferentes áreas de la institución se encontraron implementadas con equipos tecnológicos modernos? |  |
|                       |                            |                               |        |             | 5. ¿La institución continuamente implementó nuevos programas informáticos y sistemas administrativos?              |  |
|                       |                            | Nuevas habilidades o técnicas |        | 3           | 6. ¿Usted frecuentemente pudo ejecutar tareas que realizan sus compañeros de área sin ninguna dificultad?          |  |
|                       |                            |                               |        |             | 7. ¿La institución continuamente capacitó a los trabajadores para que desarrollen nuevas actitudes y habilidades?  |  |
|                       |                            |                               |        |             | 8. ¿Usted siempre tuvo conocimiento de las funciones de otros puestos relacionados con su área de desempeño?       |  |

|  |  |                         |  |   |  |  |   |   |
|--|--|-------------------------|--|---|--|--|---|---|
|  |  | Incentivos económicos   |  | 1 | 9. ¿La institución permanentemente brindó incentivos económicos a los trabajadores por el desempeño en el área de trabajo? |  |   |   |
|  |  | Sistema de recompensas  |  |   | 2  |  | 10. ¿La institución permanentemente brindó estímulos a los trabajadores por acciones no comunes que fortalecieron a la institución? |   |
|  |  |                         |  |   |  |  | 11. ¿Siempre existió en la institución un sistema de recompensas para los trabajadores?   |   |
|  |  | Iniciativa de cambio    |  |   | 3  |  |   | 12. ¿El equipo directivo siempre tuvo habilidades, aptitudes necesarias para generar un proceso de cambio?  |
|  |  |                         |  |   |  |  |   | 13. ¿Los directivos encargados de áreas funcionales siempre participaron, acompañaron en la evaluación y seguimiento para generar un proceso de cambio? |
|  |  |                         |  |   |  |  |   | 14. ¿Los trabajadores siempre tomaron la iniciativa para proponer ideas de cambio en la institución?  |
|  |  | Canales de comunicación |  |   | 2  |  |   | 15. ¿La comunicación que constantemente se desarrolló en las diferentes áreas de trabajo, se realizó de forma abierta?                                  |
|  |  |                         |  |   |  |  |   | 16. ¿Normalmente ante un proceso de cambio los directivos de la institución comunicaron con anticipación las nuevas actividades a desarrollar?          |
|  |  | Conflicto               |  |   |  |  | 1   | 17. ¿Siempre los trabajadores evitaron adaptarse a los cambios en el ambiente laboral para no generar conflictos internos?                              |

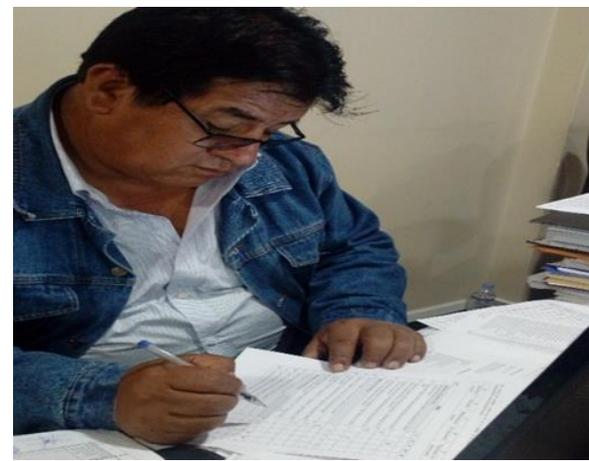
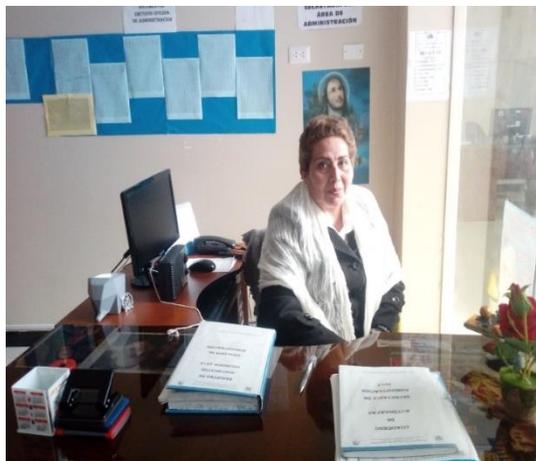
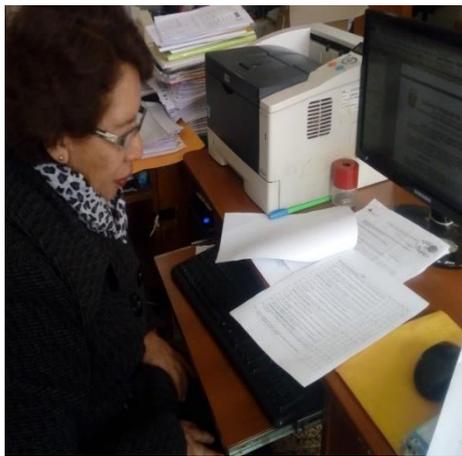
|  |                       |                                 |      |   |   |
|--|-----------------------|---------------------------------|------|---|---|
|  | Resistencia al cambio | Estructura mecanicista          | 50 % | 2 | 18. ¿La estructura de la organización siempre permitió una mayor comprensión de los procesos que se desarrollan en distintas áreas? |
|  |                       |                                 |      |   | 19. ¿Siempre existieron parámetros establecidos de cómo se debe actuar y hacer las cosas en la organización?                        |
|  |                       |                                 |      |   | 20. ¿Constantemente algunos trabajadores se involucraron en las decisiones tomadas por sus superiores en un proceso de cambio?      |
|  |                       | Toma de decisiones centralizada |      | 2 | 21. ¿Continuamente los superiores apoyaron las ideas generadas por los trabajadores para adaptarse al cambio?                       |
|  |                       | Valores y normas                |      | 2 | 22. ¿Siempre los cambios ocurridos en la institución implicaron adecuarse completamente a nuevos valores y normas?                  |
|  |                       |                                 |      |   | 23. ¿Siempre los valores y normas establecidos en la organización permitieron la aceptación de un proceso cambio?                   |
|  |                       | Cohesión grupal                 |      | 2 | 24. ¿Usualmente ante un cambio, los patrones organizacionales amenazaron la experiencia de los grupos formados en la institución?   |
|  |                       |                                 |      |   | 25. ¿Siempre los grupos formados en la organización actuaron positivamente ante los cambios?  |
|  |                       |                                 |      |   | 26. ¿Habitualmente usted se consideró capaz de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus perspectivas intactas?  |

|  |  |   |  |   |  |  |
|--|--|---|--|---|--|--|
|  |  | Procesamiento selectivo de la información |  | 2 | 27. ¿Constantemente se manejó la información precisa que permitió involucrarse en la toma de decisiones?   |  |
|  |  | Hábitos                                   |  | 2 | 28. ¿Siempre se tuvo estado consiente de los hábitos del personal para realizar las actividades?   |  |
|  |  |   |  |   | 29. ¿Siempre cuando se enfrentó a los cambios, en forma acostumbrada, se convierte en una fuente de resistencia?   |  |
|  |  | Amenazas al poder e influencia            |  | 3 | 30. ¿Esta consiente que cualquier redistribución de la autoridad, para tomar decisiones, siempre amenazó las relaciones de poder establecidas en la institución? |  |
|  |  |   |  |   | 31. ¿Los grupos en la institución que controlan los recursos, constantemente vieron el cambio como una amenaza?  |  |
|  |  |   |  |   | 32. ¿Siempre ante un cambio se propició desequilibrios en el personal más antiguo de la institución?   |  |
|  |  | Miedo a lo desconocido                    |  | 2 | 33. ¿Permanentemente existió preocupación de no ser capaz de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función a lo desconocido?       |  |
|  |  |   |  |   | 34. ¿El cambio siempre representó para usted miedo a lo desconocido?   |  |
|  |  | Razones económicas                        |  | 1 | 35. ¿Usted siempre considero que los cambios le originaron temores por perdidas económicas?  |  |

Anexo 6: fotografías de la investigación  
UGEL GRAU



UGEL ANDAHUAYLAS







PERÚ

Ministerio de Educación



GOBIERNO REGIONAL APURÍMAC



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Chuquibambilla, 30 de Mayo del 2018.

**OFICIO N° 332- 2018-DREA-UGEL/GRAU-APURÍMAC.**

**SEÑOR(A)** : Dr. Felipe Rafael VALLE DIAZ  
DPTO. ACADEMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

**ASUNTO** : Autorizo realizar la investigación solicitada en la UGEL-Grau.

**REFERENCIA** : CARTA N° 14 -2018-UNA-JMA-EPAE/FRVD.DDC.

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente a nombre de la Unidad de Gestión Educativa Local de Grau y al mismo tiempo autorizo permiso y facilidades para que realice la investigación solicitada por la Bach. Madeleyne Chircca Huachuhuilca.

Sin otro en particular aprovecho la oportunidad para expresarle nuestro agradecimiento y estima personal.

Atentamente,



MINISTERIO DE EDUCACION  
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION APURIMAC  
UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE GRAU

Lic. *Yulio Paredón Cervasco Figueroa*  
DIRECTOR UGEL GRAU

JPGF  
GCRU  
S/O

GRAU

Unidad de Gestión Educativa Local Grau  
Av. Circunvalación s/n de Chuquibambilla

yachachi1@hotmail.com  
RPC. 986209450



Anexo 8: Ficha de entrevista realizada a los trabajadores de la UGEL (GRAU Y ANDAHUAYLAS) para el diagnóstico.

---



Universidad Nacional José María Arguedas

*Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo*

Escuela Profesional de Administración de Empresas  
"Año del diálogo y reconciliación nacional"

FICHA DE ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL- GRAU

1. ¿Qué paquetes o sistemas administrativos modernos se han instalado para mejorar el desarrollo del proceso en su área?
2. ¿La institución cuenta con políticas de apoyo al personal y a los familiares?  
¿Cuáles son?
3. ¿Existen políticas sociales a favor de la comunidad? ¿Cuáles son?
4. ¿Con que instituciones permanentemente la UGEL-GRAU trabaja en el desarrollo de proyectos o programas?
5. ¿Con que gremios empresariales o políticos trabaja la institución?
6. Actualmente las disposiciones jerárquicas del ente rector de la UGEL-GRAU  
¿Son acatadas a cabalidad por el personal?
7. ¿La implementación de disposiciones administrativas para los especialistas de las diversas áreas y/o niveles se cumplen? ¿estas presentan resultados significativos?
8. En la UGEL-GRAU ¿Existe preferencia por la comunicación informal frente a la formal?
9. ¿La disposición y asignación de cargos en la UGEL-GRAU se da mediante la meritocracia? SI, ¿Por qué?; NO ¿por qué?
10. ¿Existe algún tipo de conflicto en la UGEL-GRAU?
11. ¿Existen casos de trabajadores con procesos administrativos disciplinarios que fueron sancionados o expulsados de su área de trabajo?
12. ¿existen algún tipo de estrategias para afrontar un cambio organizacional dentro de la UGEL-GRAU?
13. En caso suceda algún tipo de cambio organizacional. ¿Está usted preparado para afrontarlo de manera positiva o presentaría resistencia ante el mismo?



Universidad Nacional José María Arguedas

*Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo*

Escuela Profesional de Administración de Empresas  
"Año del diálogo y reconciliación nacional"

FICHA DE ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN  
EDUCATIVA LOCAL- ANDAHUAYLAS

1. ¿Qué paquetes o sistemas administrativos modernos se han instalado para mejorar el desarrollo del proceso en su área?
2. ¿La institución cuenta con políticas de apoyo al personal y a los familiares?  
¿Cuáles son?
3. ¿Existen políticas sociales a favor de la comunidad? ¿Cuáles son?
4. ¿Con que instituciones permanentemente la UGEL- ANDAHUAYLAS trabaja en el desarrollo de proyectos o programas?
5. ¿Con que gremios empresariales o políticos trabaja la institución?
6. Actualmente las disposiciones jerárquicas del ente rector de la UGEL- ANDAHUAYLAS ¿Son acatadas a cabalidad por el personal?
7. ¿La implementación de disposiciones administrativas para los especialistas de las diversas áreas y/o niveles se cumplen? ¿estas presentan resultados significativos?
8. En la UGEL- ANDAHUAYLAS ¿Existe preferencia por la comunicación informal frente a la formal?
9. ¿La disposición y asignación de cargos en la UGEL- GRAU se da mediante la meritocracia? SI, ¿Por qué?; NO ¿por qué?
10. ¿Existe algún tipo de conflicto en la UGEL- ANDAHUAYLAS?
11. ¿Existen casos de trabajadores con procesos administrativos disciplinarios que fueron sancionados o expulsados de su área de trabajo?
12. ¿existen algún tipo de estrategias para afrontar un cambio organizacional dentro de la UGEL- ANDAHUAYLAS?
13. En caso suceda algún tipo de cambio organizacional. ¿Está usted preparado para afrontarlo de manera positiva o presentaría resistencia ante el mismo?



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
Escuela Profesional de Administración de Empresas



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
DIRIGIDO A: Servidores Públicos (NIVEL OPERATIVO)

Introducción: El siguiente cuestionario constituye un instrumento de recolección de información necesario para realizar el análisis organizacional, que actualmente se desempeña en la UGEL GRAU/ANDAHUAYLAS. Tiene como objetivo principal obtener información directa del personal que labora en dicha institución, con el propósito de establecer y verificar aspectos relacionados con la aplicación de los temas más importantes de la función administrativa.

MODULO I: INFORMACION GENERAL

Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nivel Académico: \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

ITEMS

Instrucciones: Lea con cuidado cada una de las preguntas y conteste, marcando con una "X" la respuesta que mejor refleje su pensamiento.

1. De las siguientes actividades ¿Cuál considera que realiza su jefe inmediato?
  - a. Consulta con los empleados las acciones y decisiones propuestas y promueve su participación.
  - b. Da órdenes a los empleados, pero constantemente se ve obligado a utilizar la coerción para que se cumplan las mismas.
  - c. Permite que los empleados fijen sus propias metas y los medios para alcanzarlas, ya que su papel es facilitar únicamente la realización de las operaciones.
  - d. No realiza ninguna de las anteriores actividades.
2. Según su criterio ¿Cuál de las siguientes situaciones se dan dentro de la institución?
  - a. Escaso interés tanto en las necesidades de los empleados como en las metas de productividad de la organización.
  - b. Alto interés en las necesidades de los empleados y un bajo interés en las metas de productividad de la organización.
  - c. Gran interés en las metas de productividad de la organización y escaso interés en las necesidades de los empleados.
  - d. Elevados niveles de interés tanto en las necesidades de los empleados como en las metas de productividad de la organización.
3. Según su criterio ¿Cuál de los siguientes tipos de autoridad se aplica dentro de la institución?
  - a. Los subjefes están autorizados por parte de un jefe superior para dar órdenes y exigir que éstas sean cumplidas por los empleados bajo su cargo.
  - b. No se permite que se le dé órdenes al personal de forma directa, ya que los subjefes están autorizados únicamente sobre determinadas acciones.
  - c. Se delega en los subjefes el dar órdenes y exigir su cumplimiento a razón de la experiencia y capacidad que poseen en determinada área.
  - d. Algunos subjefes pueden dar órdenes dadas sus cualidades morales, sociales o psicológicas, sin que se considere necesaria la aprobación de un jefe superior.
4. Según lo que usted ha logrado observar ¿Cuál de los siguientes tipos de comportamiento considera que posee su jefe inmediato?
  - a. Posee habilidad para comunicarse con claridad y escucha atentamente la comunicación verbal que se le proporciona.
  - b. Alienta y estimula a los empleados, les da ánimo y valor, hace todo lo posible para que desarrollen su potencial al máximo y muestra felicidad con el éxito que logren.
  - c. No interfiere y permite que los empleados trabajen a su propio ritmo, que fijen y diseñen sus propias metas y realicen sus propios programas de trabajo.

d. Conoce la importancia de la comunicación clara, puede realizar varias actividades y lo puede demostrar, es apreciado por la forma clara como piensa y actúa.

e. Es justo y útil para resolver conflictos, provee un ambiente equilibrado para los empleados que les gusta trabajar con iniciativa propia.

f. Es positivo y honesto, comparte la información con sus subordinados, los inicia en nuevas estrategias y técnicas, desarrolla un espíritu positivo en los empleados.

g. Es estimado por su fácil flujo de ideas y entusiasmo, intuye nuevas soluciones para viejos problemas, nuevas políticas, programas y procedimientos.

5. Según su opinión ¿Cuál es el tipo de decisiones que se toman dentro de la empresa?

a. Se toman de acuerdo a un hábito, regla o procedimiento, son repetitivas, frecuentes y rutinarias.

b. Se toman de acuerdo a problemas no habituales o excepcionales, ya que requieren capacidad analítica, razonamiento lógico y objetivo.

c. Se dan con base a una sola opinión, no se consulta con los empleados antes de aplicarlas formalmente.

d. Se realizan con la participación del grupo, con la finalidad de obtener la aceptación y el compromiso de todos.

6. Viendo el estado actual de la institución ¿usted cree que es necesario que se implante un proceso de cambio?

a. Si b. No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

7. ¿Qué aspectos de la institución cree que se debería de cambiar? (puede marcar varias alternativas)

a. Cambio en la forma de realizar las tareas o funciones

b. Cambios en la conducta del personal dentro de la organización

c. Cambio en la estructura organizacional

d. cambio en la cultura organizacional

e. otros: \_\_\_\_\_

8. ¿usted conoce algún modelo que se usa al momento de implementar un proceso de cambio organizacional?

a. Si ( ), ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

b. No

9. ¿Alguna vez, usted fue participe o líder en un proceso de cambio organizacional?

a. Si

b. no

10. ¿se siente contento (a) en su puesto laboral y con las actividades que realiza?

a. Sí, porque tengo un buen salario.

b. Sí, porque me siento realizado personal y profesionalmente.

c. no, porque siento que puedo desempeñarme mejor, en un alto puesto laboral.

d. No, porque era la única opción que tuve.

e. otros: \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
Escuela Profesional de Administración de Empresas



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
DIRIGIDO A: ENCARGADOS DE PERSONAL (NIVEL TACTICO)

Introducción: El siguiente cuestionario constituye un instrumento de recolección de información necesario para realizar el análisis organizacional, que actualmente se desempeña en la UGEL GRAU/ANDAHUAYLAS. Tiene como objetivo principal obtener información directa del personal que labora en dicha institución, con el propósito de establecer y verificar aspectos relacionados con la aplicación de los temas más importantes de la función administrativa.

MODULO I: INFORMACIÓN GENERAL

Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Nivel Académico: \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_ Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_

ITEMS

Instrucciones: Lea con cuidado cada una de las preguntas y conteste, marcando con una "X" la respuesta que mejor refleje su pensamiento.

11. Siendo usted, jefe de un área funcional ¿Cuál de las siguientes actividades realiza?
- e. Consulta con los empleados las acciones y decisiones propuestas y promueve su participación.
  - f. Da órdenes a los empleados, pero constantemente se ve obligado a utilizar la coerción para que se cumplan las mismas.
  - g. Permite que los empleados fijen sus propias metas y los medios para alcanzarlas, ya que su papel es facilitar únicamente la realización de las operaciones.
  - h. No realiza ninguna de las anteriores actividades.
12. Según su criterio ¿Cuál de las siguientes situaciones se dan dentro de la institución?
- e. Escaso interés tanto en las necesidades de los empleados como en las metas de productividad de la organización.
  - f. Alto interés en las necesidades de los empleados y un bajo interés en las metas de productividad de la organización.
  - g. Gran interés en las metas de productividad de la organización y escaso interés en las necesidades de los empleados.
  - h. Elevados niveles de interés tanto en las necesidades de los empleados como en las metas de productividad de la organización.
13. ¿Cómo se traslada la información dentro de la institución?
- a. Del puesto de mayor rango al de menor rango y viceversa.
  - b. Entre unidades de un mismo nivel jerárquico.
  - c. Ambos sistemas son utilizados.
14. De las siguientes características ¿Cuál es con la que mejor se identifica?
- a. Es un buen jefe de área funcional y optimiza de forma adecuada los recursos.
  - b. Se adapta a las necesidades de los demás a manera de poder motivarlos.
  - c. Es soñador, planificador y motivador se le considera un agente de cambio.
  - d. No posee ninguna de las anteriores características
15. ¿Realiza acciones o ejemplos que directamente o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de los empleados bajo su cargo?
- a. Si
  - b. no

16. ¿Existen diferentes actitudes o comportamientos en el personal que dificulten la coordinación de las actividades que como administrador considera que es necesario realizar?

a. Si b. no

17. Viendo el estado actual de la institución ¿usted cree que es necesario que se implemente un proceso de cambio?

b. Si b. No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Qué aspectos de la institución cree que se debería de cambiar? (puede marcar varias alternativas)

f. Cambio en la forma de realizar las tareas o funciones  
g. Cambios en la conducta del personal dentro de la organización  
h. Cambio en la estructura organizacional  
i. cambio en la cultura organizacional  
j. otros: \_\_\_\_\_

19. ¿usted como jefe de área conoce algún modelo que se usa al momento de implementar un proceso de cambio organizacional?

c. Si ( ), ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
d. No

20. ¿Alguna vez, usted fue participe o líder en un proceso de cambio organizacional?

a. Si  
b. no

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



26. ¿Existen diferentes actitudes o comportamientos en el personal que dificulten la coordinación de las actividades que como administrador considera que es necesario realizar?

b. Si b. no

27. Viendo el estado actual de la institución ¿usted cree que es necesario que se implante un proceso de cambio?

c. Si b. No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

28. ¿Qué aspectos de la institución cree que se debería de cambiar? (puede marcar varias alternativas)

k. Cambio en la forma de realizar las tareas o funciones

l. Cambios en la conducta del personal dentro de la organización

m. Cambio en la estructura organizacional

n. cambio en la cultura organizacional

o. otros: \_\_\_\_\_

29. ¿usted como administrador conoce algún modelo que se usa al momento de implementar un proceso de cambio organizacional?

e. Si ( ), ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

f. No

30. ¿Alguna vez, usted fue participe o líder en un proceso de cambio organizacional?

a. Si

b. no

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 9: cuadro de asignación del personal de la UGEL GRAU Y ANDAHUAYLAS

FORMATO N° 1

ANEXO N° 4 - B



N° de Página 001

| CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL PROVISIONAL   |   |  |               |       |                     |   |                    |
|--|---|--|---------------|-------|---------------------|---|--------------------|
| ENTIDAD :  |   | UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL GRAU                         |               |       |                     |   |                    |
| SECTOR :   |   | EDUCACIÓN  |               |       |                     |   |                    |
| I.   |   | DENOMINACIÓN DEL ORGANO: DIRECCIÓN                             |               |       |                     |   |                    |
| I.1  |   | DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: DIRECCIÓN                  |               |       |                     |   |                    |
| N° ORDEN   | CARGO ESTRUCTURAL                                   | CODIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|  |   |  |               |       | O                   | P |                    |
| 001  | DIRECTOR DE UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL       | 442-01-01-7  | RE            | 1     | 1                   |   |                    |
| 002  | ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I                       | 442-01-01-5  | SP-ES         | 1     |                     | 1 |                    |
| 003  | TECNICO ADMINISTRATIVO I                            | 442-01-01-6  | SP-AP         | 1     |                     | 1 |                    |
| 004  | SECRETARIA II                                       | 442-01-01-6  | SP-AP         | 1     |                     | 1 |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGANICA  |   |  |               | 4     | 1                   | 3 |                    |
| (*) cargo de confianza que se se accede por concurso (art. 35 Ley de la Reforma Magisterial) |   |  |               |       |                     |   |                    |
| II.  |   | DENOMINACIÓN DEL ORGANO: LINEA                                 |               |       |                     |   |                    |
| II.1   |   | DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA |               |       |                     |   |                    |
| N° ORDEN   | CARGO ESTRUCTURAL                                   | CODIGO   | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |   | CARGO DE CONFIANZA |
|  |   |  |               |       | O                   | P |                    |
| 005  | JEFE DE GESTIÓN PEDAGÓGICA                          | 442-02-01-7  | RE            | 1     | 1                   |   |                    |
| 006/007  | ESPECIALISTA DE EDUCACION BASICA REGULAR INICIAL    | 442-02-01-7  | RE            | 2     | 2                   |   |                    |
| 008/010  | ESPECIALISTA DE EDUCACION BASICA REGULAR PRIMARIA   | 442-02-01-7  | RE            | 3     | 3                   |   |                    |
| 011/013  | ESPECIALISTA DE EDUCACION BASICA REGULAR SECUNDARIA | 442-02-01-7  | RE            | 3     | 2                   | 1 |                    |
| 014  | ESPECIALISTA EN EDUCACIÓN II                        | 442-02-01-5  | SP-ES         | 1     | 1                   |   |                    |
| 15   | ESPECIALISTA DE EDUCACION INTERCULTURAL BILINGÜE    | 442-02-01-7  | RE            | 1     |                     | 1 |                    |
| 016  | ASISTENTE EN SERVICIOS DE EDUCACION Y CULTURA I     | 442-02-01-5  | SP-ES         | 1     |                     | 1 |                    |
| 017  | SECRETARIA I  | 442-02-01-6  | SP-AP         | 1     |                     | 1 |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGANICA  |   |  |               | 13    | 9                   | 4 |                    |

**GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC**  
DOCUMENTO AUTENTICADO  
ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL  
Reg. N° 37 Fecha: 16/10/2017  
Juan Gualberto Campaña Becerra  
FEDATARIO



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN APURIMAC  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE GRAU  
E. Flores  
RACIONALIZADOR (R)

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN APURIMAC  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE GRAU  
Jorge Luis Martínez Mejía  
RACIONALIZADOR (R)



| V                     | DENOMINACIÓN DEL ORGANO: CONTROL                              |             |               |       |                     |    |                    |
|-----------------------|---|-------------|---------------|-------|---------------------|----|--------------------|
| V.1                   | DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGANICA: ÁREA DE AUDITORIA INTERNA |             |               |       |                     |    |                    |
| Nº ORDEN              | CARGO ESTRUCTURAL   | CODIGO      | CLASIFICACIÓN | TOTAL | SITUACIÓN DEL CARGO |    | CARGO DE CONFIANZA |
|                       |   |             |               |       | O                   | P  |                    |
| 034                   | JEFE DEL ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL                      | 442-05-01-3 | SP-DS         | 1     |                     | 1  |                    |
| 035                   | SECRETARIA II   | 442-05-01-6 | SP-AP         | 1     |                     | 1  |                    |
| TOTAL UNIDAD ORGANICA |   |             |               | 2     |                     | 2  |                    |
| TOTAL CAP PROVISIONAL |   |             |               | 35    | 12                  | 23 | 3                  |



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN APURÍMAC  
 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE GRAU  
*[Signature]*  
 Erwin José Soriano  
 C.M. 125000074  
 JEFE PERSONAL  
 UGEL - GRAU

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN APURÍMAC  
 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE GRAU  
*[Signature]*  
 Jorge Luis Martínez Mejía  
 RACIONALIZADOR (R)

GUBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC  
 DOCUMENTO AUTENTICADO  
 ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL  
 Pág. Nº 37 Fecha 16/10/2017  
*[Signature]*  
 Juan Guillermo Cordero Becerra  
 FEEDBACK



# Gobierno Regional de Apurímac

Dirección Regional de Educación Apurímac  
Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"



se señala al 31 de Diciembre 2017, o mientras dure la designación y/o encargo de funciones, en la forma siguiente:

| Nº | OCUP. | APELLIDOS Y NOMBRES                | CARGOS CLASIFICADOS NOMENCLATURA   | CÓDIGO      | NIV. REM. | CONDICIÓN        | VIGENCIA   |
|----|-------|------------------------------------|------------------------------------|-------------|-----------|------------------|------------|
| 1  | Mg.   | CASAVARDE VILLEGAS, Artemio        | Director Programa Sectorial III    | D5-05-290-3 | F-5       | Designado        | 02/01/2017 |
| 2  | C.P.  | VEGA HURTADO, María Angélica       | Especialista Administrativo I      | P3-05-338-1 | F-2       | Titular          | 02/01/2017 |
| 3  | Sra.  | CHÁVEZ MEDINA, Elsa Rosa           | Técnico Administrativo I           | T3-05-707-1 | STA       | Titular          | 02/01/2017 |
| 4  | Sr.   | Alain GODOY MEDINA                 | Técnico Administrativo I           | T3-05-707-1 | STE       | Contratado       | 02/01/2017 |
| 5  | Sra.  | MEDINA ESPINOZA, Noemí             | Secretaria II                      | T2-05-675-2 | STA       | Titular          | 02/01/2017 |
| 6  | Prof. | Vacante                            | Esp. En Relaciones Públicas        | P3-10-655-1 | SP        | Prevista         |            |
| 7  | Prof. | TUÑÓN TEMOCHE, Juan José           | Director Programa Sectorial II     | D4-05-290-2 | F-4       | Designado        | 02/01/2017 |
| 8  | Prof. | GARCÍA ARIAS, Maximiliana          | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | F-2       | Titular          | 02/01/2017 |
| 9  | Prof. | CONTRERAS ORTIZ, Evaristo          | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | F-2       | Titular          | 02/01/2017 |
| 10 | Prof. | MENDOZA RAMÍREZ, Manuel Asunción   | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | F2        | Titular          | 02/01/2017 |
| 11 | Mag.  | MENDOZA RAMIREZ, Washington        | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | F2        | Titular          | 13/02/2017 |
| 12 | Prof. | MEDINA HINOSTROZA Gloria Flor      | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | IV        | Designado        | 13/02/2017 |
| 13 | Prof. | LOPEZ CUENTAS Vilma                | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | III       | Designado        | 13/02/2017 |
| 14 | Prof. | SANCHEZ ARESTEGUI Rina             | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | V         | Designado        | 13/02/2017 |
| 15 | Prof. | BRAVO FRANCO Yndira                | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | III       | Designado        | 13/02/2017 |
| 16 | Prof. | TENORIO MANCILLA Sonia             | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | IV        | Designado        | 13/02/2017 |
| 17 | Prof. | MOLINA ESCALANTE Rosario del Pilar | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | III       | Designado        | 13/02/2017 |
| 18 | Prof. | DAMIANO HUAMAN Pablo               | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | IV        | Designado        | 13/02/2017 |
| 19 | Prof. | HURTADO NUÑEZ Richard              | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | IV        | Designado        | 13/02/2017 |
| 20 | Prof. | HURTADO NUÑEZ Henry                | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | III       | Designado        | 13/02/2017 |
| 21 | Prof. | ROMAN NUÑEZ Guillermo              | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | V         | Designado        | 13/02/2017 |
| 22 | Prof. | RAMIREZ PECEROS Lari Gucel         | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | III       | Designado        | 13/02/2017 |
| 23 | Prof. | REYES CACERES, Juvenal             | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | V         | Designado        | 13/02/2017 |
| 24 | Prof. | VIGURIA NAVEROS Fidelia            | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | V         | Encargatura      | 01/03/2017 |
| 25 | Prof. | BULEJE MARQUINA, Wilbert           | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | III       | Encargatura      | 01/03/2017 |
| 26 | Prof. | AREVALO QUIJANO José Carlos        | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | VI        | Encargatura      | 01/03/2017 |
| 27 | Prof. | FLORES DEL PINO, Ruth Mirian       | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | III       | Encargo Prevista | 01/03/2017 |
| 28 | Prof. | SOLANO GUTIERREZ, Juan             | Especialista en Educación I        | P3-25-355-1 | IV        | Encargo Prevista | 01/03/2017 |
| 29 | Dr.   | Vacante                            | Médico Especialista                | P3-50-525-1 | SP        | Prevista         |            |
| 30 | CPC.  | Vacante                            | Especialista en Biblioteca         | P3-25-185-1 | SP        | Prevista         |            |
| 31 | Psic. | Vacante                            | Psicólogo                          | P3-55-640-1 | SP        | Prevista         |            |
| 32 | Lic.  | HUGO GÁLVEZ, César Arturo          | Asist. En Serv. De Educ. Cultura I | P1-25-073-1 | F-2       | Titular          | 02/01/2017 |
| 33 | Sra.  | PARIONA CARRASCO, Gisela Maribel   | Secretaria I                       | T1-05-675-1 | STA       | Titular          | 02/01/2017 |
| 34 | Prof. | DOMINGUEZ MACEDO, Atilio           | Director Sist. Administrativo II   | D4-05-295-2 | F-4       | Designado        | 02/01/2017 |

Av. Perú S/N Chihuampata - Andahuaylas - Apurímac - Perú Teléfono: 083-201197  
Página Web: [www.ugelandahuaylas.gob.pe](http://www.ugelandahuaylas.gob.pe) Facebook: UGEL - Andahuaylas - Apurímac

# Gobierno Regional de Apurímac

Dirección Regional de Educación Apurímac  
Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"



|    |       |  |                                    |             |     |                    |            |
|----|-------|--|------------------------------------|-------------|-----|--------------------|------------|
| 35 | Ing.  | ESPINOZA CARO, José Horacio                                  | Planificador I                     | P3-05-610-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 36 | Prof. | ARENAS VELASQUE, Leoncio Abraham                             | Estadístico I                      | P3-05-405-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 37 | CPC   | UQUICHI MOLINA, Francisco                                    | Especialista en Finanzas I         | P3-20-360-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 38 | Lic.  | AUCCACUSI RAMOS, Darío Crisanto                              | Especialista en Racionalización I  | P3-35-380-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 39 | Ing.  | GUERRA SIERRA Jimmy<br>Enc. Fun.Ing.. Atilio Domínguez M.    | Ingeniero I                        | P3-35-435-1 | SP  | Contrata Reemplazo | 02/01/2017 |
| 40 | Sra.  | REYNAGA MUÑOZ, Celia Flora                                   | Secretaría I                       | T1-05-675-1 | STA | Titular            | 02/01/2017 |
| 41 | CPC   | GARCÍA CUELLAR, Jhon   | Director Sistema Administrativo II | D4-05-295-2 | F-4 | Designado          | 02/01/2017 |
| 42 | CPC   | MARTÍNEZ ALARCON, Norma Edith                                | Contador I                         | P4-05-225-2 | F-4 | Titular            | 02/01/2017 |
| 43 | Econ. | AYALA ROJAS, Félix   | Tesorero I                         | P3-05-860-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 44 | CPC   | OSCCO PUCA, Brisa Marina                                     | Especialista Administrativo I      | P3-05-338-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 45 | Lic.  | NINA FLORES, Mateo Emilio                                    | Especialista Administrativo I      | P3-05-338-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 46 | Lic.  | HURTADO NUÑEZ, Wilfredo                                      | Especialista Administrativo I      | P3-05-338-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 47 | Bach. | CÁRDENAS CHOCCE, Celia                                       | Especialista Administrativo I      | P3-05-338-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 48 | Prof. | TORBISCO VELASQUEZ, Carmen Maritza                           | Especialista Administrativo I      | P3-05-338-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 49 |       | VACANTE  | Asistente en Servicio Social       | P3-05-338-1 | SP  | Prevista           |            |
| 50 | Prof. | VACANTE  | Esp. Recursos Humanos              | P3-05-338-1 | SP  | Prevista           |            |
| 51 | Sr.   | CABRERA ROMERO, Américo                                      | Técnico Administrativo I           | T3-05-707-1 | STA | Titular            | 02/01/2017 |
| 52 | Prof. | SÁNCHEZ PALOMINO, Rolando Denis (Ascenso Emilio Nina Flores) | Técnico Administrativo I           | T3-05-707-1 | STE | Contrato           | 02/01/2017 |
| 53 | Sra.  | CÁRDENAS CÁCERES, Felicitas                                  | Técnico Administrativo I           | T3-05-707-1 | STA | Titular            | 02/01/2017 |
| 54 | Sr.   | CUBA PAREDES, Manuel Jesús                                   | Técnico Administrativo I           | T3-05-707-1 | STE | Titular            | 02/01/2017 |
| 55 | Prof. | ATAO MEDINA, Julio (Ascenso Celia Cárdenas Chocce)           | Operador PAD                       | T2-05-595-1 | STE | Contrata           | 02/01/2017 |
| 56 | Sr.   | PEREIRA SILVERA, Beltrán                                     | Programador de sistema PAD I       | T2-05-595-1 | STE | Titular            | 02/01/2017 |
| 57 | Sr.   | ALHUAY AYESTA, Raúl  | Chofer I                           | T2-60-245-1 | STA | Titular            | 02/01/2017 |
| 58 | Sr.   | APARCO BELLOTA, Simón  | Chofer I                           | T2-60-245-1 | STA | Titular            | 02/01/2017 |
| 59 | Sr.   | PALOMINO QUISPE, Teófilo                                     | Trabajador de Servicio II          | A2-05-870-2 | SAE | Titular            | 02/01/2017 |
| 60 | Sr.   | ALTAMIRANO ALEGRÍA, Paulino                                  | Trabajador de Servicio II          | A2-05-870-2 | SAA | Titular            | 02/01/2017 |
| 61 | Sr.   | QUISPE MALLMA, Fortunato                                     | Trabajador de Servicio II          | A2-05-870-2 | SAA | Titular            | 02/01/2017 |
| 62 | Sra.  | CHÁVEZ CHÁVEZ, Rosa Esperanza                                | Secretaría I                       | T1-05-675-1 | STA | Titular            | 02/01/2017 |
| 63 | Abog. | BECERRA HURTADO, Héctor Abel                                 | Director Sistema Administrativo II | D4-05-295-2 | F-4 | Designado          | 02/01/2017 |
| 64 | Abog. | GALINDO YAUROS, Miguel Ángel                                 | Abog. I                            | P3-40-005-1 | F-2 | Titular            | 02/01/2017 |
| 65 | Abog. | Prevista   | Abog. I                            | P3-40-005-1 | SP  | Prevista           |            |
| 66 | Sra.  | ANDÍA MELENDEZ, Milagritos del Pilar                         | Secretaría I                       | T1-05-675-1 | STA | Titular            | 02/01/2017 |
| 67 | Lic.  | RODRIGUEZ RUELAS, Yelina                                     | Director Sistema Administrativo II | D4-05-295-2 | F-4 | Designado          | 02/01/2017 |
| 68 | Abog. | RIVERA ORTÍZ, Tulio Robespierre                              | Especialista en Inspectoría I      | P3-05-365-1 | F-2 | Contrata           | 02/01/2017 |
| 69 |       | PREVISTA   | Especialista en Auditoría          | P3-05-050-1 | SP  | Prevista           |            |
| 70 | Sra.  | GÓMEZ CÓRDOVA, Senobia                                       | Secretaría I                       | T1-05-675-1 | STA | Titular            | 02/01/2017 |

Anexo 10: base de datos del cuestionario aplicado en la UGEL GRAU, en el programa Excel 2016

| Cambio Organizacional |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| p1                    | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21 | p22 | p23 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 | p29 | p30 | p31 | p32 | p33 | p34 | p35 |
| 3                     | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   |
| 4                     | 3  | 4  | 4  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 1   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   |     |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| 3                     | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| 4                     | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 1                     | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 3                     | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2   | 1   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   |
| 3                     | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   |
| 4                     | 3  | 4  | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 2  | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   |
| 3                     | 1  | 4  | 2  | 2  | 4  | 1  | 2  | 1  | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 1   | 3   | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 1   | 3   | 1   | 4   | 3   | 4   | 4   |
| 3                     | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 2                     | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   |
| 1                     | 3  | 4  | 2  | 2  | 4  | 2  | 3  | 1  | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   |
| 3                     | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| 2                     | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 1   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 3   |
| 3                     | 3  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| 3                     | 2  | 4  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   |
| 4                     | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 4   | 1   | 4   | 4   | 4   |



Anexo 11: base de datos del cuestionario aplicado en la UGEL ANDAHUAYLAS, en el programa Excel 2016

| Cambio Organizacional |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| p1                    | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21 | p22 | p23 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 | p29 | p30 | p31 | p32 | p33 | p34 | p35 |   |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2 |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2 |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2 |
| 3                     | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2 |
| 3                     | 3  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 2  | 1   | 2   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 1   | 2   |   |
| 3                     | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 1   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   |   |
| 3                     | 2  | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 3  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 2   |   |
| 3                     | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   |   |
| 2                     | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 3                     | 2  | 4  | 2  | 2  | 3  | 3  | 4  | 1  | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   | 1   | 4   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 1   | 2   | 1   | 1   |   |
| 4                     | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 4                     | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   |   |
| 3                     | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3  | 1  | 2   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3 |
| 3                     | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 1 |
| 3                     | 3  | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 2                     | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 3  | 1  | 1   | 1   | 2   | 1   | 4   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   |   |
| 4                     | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 1   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   |   |
| 3                     | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   |   |
| 3                     | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 1  | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 3                     | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 4                     | 2  | 1  | 1  | 2  | 4  | 2  | 2  | 4  | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   |   |
| 3                     | 2  | 4  | 2  | 4  | 3  | 2  | 3  | 1  | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 3   |   |
| 3                     | 2  | 4  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |   |
| 3                     | 2  | 4  | 2  | 2  | 3  | 1  | 3  | 1  | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |
| 3                     | 2  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   |   |
| 3                     | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   |   |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 |   |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 |   |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 |   |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |   |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |   |
| 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 |   |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |   |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |   |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |   |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |   |
| 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |   |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 |   |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 |   |
| 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |   |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |   |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |   |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |   |
| 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |   |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |   |   |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |   |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |   |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 |   |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 |   |
| 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |